Duncan Clark

The House That Jack Ma Built

阿里巴巴

ALIBABA 马云和他的102年梦想

[英] 邓肯·克拉克◎著
李鑫◎译

在创造奇迹的背后、众星捧月的赞美声中，以及陆续出现的问责声背后，真相是什么？

精彩的商战对垒，惊人的细节披露，深度解析一个时代的伟大企业！



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:阿里巴巴：马云和他的102年梦想

作者:邓肯・克拉克

ISBN:9787508665160

中信出版集团制作发行

中文版序言

《阿里巴巴和四十大盗》的故事世界闻名，它的背景设定在数世纪前的阿拉伯半岛，最早成文于公元18世纪。

如今，新的“阿里巴巴”传说在中国诞生。与之前的虚构形象不同，这个阿里巴巴是一家真实的企业，却跟传说中的名字一样为世界所熟知。阿里巴巴现已成为全球最大的一家互联网公司。虽然总部位于中国，但阿里巴巴却一直保有国际视角，并逐渐对全球的商业、金融产生影响，改变了海外对中国企业发展态势及对企业续航力的认识。

阿里巴巴公司创立于20世纪最后一年，企业目标却是要跨越三个世纪。马云设定了这个目标：开启一个至少102年的旅程，使公司一直从1999年创立起延续到22世纪。

这一目标极不寻常，比生命本身更为长久，更为宏大。围绕阿里巴巴的很多事情都是非常独特的：它的抱负和成就，它的企业文化，以及马云的人生经历及世界观。在过去17年中，马云一直在为这家企业领驾护航。

本书讲述的就是关于这趟旅程的故事，以及促成该企业创立的种种事件。

要想了解阿里巴巴，我们当然需要了解它的领袖马云的想法。但我们同样也需要看到另外两大客观因素，马云借助并融合了它们，为他的商业帝国带来强大的驱动力，这就是：中国互联网的不断发展以及创业者阶层的快速崛起。

我从1994年起住在中国，恰好就在那一年，中国连接上了互联网。当时我并未有长远打算，计划只待上一两年。但随着互联网的广泛普及，马云这样的企业家开始认识到技术所赋予的极具革命性的商机。我发现自己正位于创业潮的中心，无数才华横溢的人和资本以及市场开始结合起来，共同打造了一些世界上最为激动人心的新型创业公司。

1999年夏末，来到中国5年后，我有幸在杭州狭小的湖畔花园公寓里认识了马云和阿里巴巴的其他共同创始人，那时，他们刚刚成立了这家企业。后来，在阿里巴巴的早期创业阶段中，我成了他们的咨询顾问，同时也为最早赴美上市的中国互联网企业新浪与网易提供咨询服务。

我有幸能近距离见证这些企业的发展，后来在斯坦福大学期间，我又深入分析了这些企业崛起所带来的影响。现在，我很荣幸能通过本书向读者分享在中国这一令人瞩目的发展阶段中我的所见所感。关于阿里巴巴未来的走势，以及新的创业浪潮如何在未来继之涌现，就让我们共同拭目以待吧。

失败在很多方面要比成功更为耐人寻味。本书还介绍了马云及其同事所犯过的错误，以及他们所遇到的困难。这些既发生在阿里巴巴发展过程中，也出现在该企业创办之前马云曾努力维持的两家创业公司的经营过程中。

中国当下的经济环境要比阿里巴巴起步时的1999年成熟得多。然而创业机会却继续随着技术的进步而不断涌现，创业者可能会挑战并推翻现有的商业形态。那么，阿里巴巴的创业历程到底能给受马云感召而奋斗的下一代创业者多少启示呢？现实是，即使是阿里巴巴自身的故事也仍在继续：102年的命运之旅，它才刚走过不到1/5。所以，我们权且以截至目前的发展历程来揣测该公司的前景，以及中国创新的前景。

邓肯·克拉克

2016年8月

前言

一家中国企业，却取名为阿里巴巴，这显得非常与众不同。它的创始人马云曾经是一名英语老师，也不是人们心中所想的那种商界巨子。

但在杰克盖的房子里[注]却有着世界上最大的虚拟购物商场，其货品数量很快就超过了沃尔玛。2014年9月，阿里巴巴在纽约证券交易所上市，融资250亿美元，刷新了有史以来上市公司的最高纪录。随后数月间，阿里巴巴股价一路飙升，以接近3 000亿美元的市值进入世界十大市值最高公司榜单。另外，紧随谷歌之后，它成为世界市值第二的互联网企业，超过了亚马逊与eBay（易贝）市值的总和。就在此次纽约证券交易所股票上市9天前，马云刚刚庆祝了50岁生日，疯涨的股价一下子将他推上了亚洲首富的宝座。

然而，经历过股价巅峰之后，阿里巴巴作为一家上市公司的发展并未实现人们的预期目标。公司股价从上市后的最高点跌至一半，甚至曾一度跌破发行价。2015年年初，公司与某一国内政府部门就知识产权的问题产生纠葛，这场令人吃惊的纷争引发了投资者的不安情绪。随后，中国经济发展趋缓，股市动荡雪上加霜，这使阿里巴巴的股价一路下滑。2016年春天，阿里巴巴面临着一些新的挑战，包括围绕知识产权方面的更多争议，美国证券交易委员会发起的一项会计调查，以及大股东软银出售其所持的部分股份。

无论股市沉浮，作为电子商务市场龙头企业的阿里巴巴都受惠于中国消费阶层崛起这一得天独厚的因素。每年会有约4亿人在阿里巴巴

集团旗下各网站购物，这一人数比美国人口都要多。每天因此产生的包裹多达数千万个，几乎占据了中国快递业务量的2/3。

阿里巴巴转变了中国人的购物方式，无论从质量还是品种种类上看，它所提供的货品都是上几代人无法想象的。与西方的亚马逊一样，阿里巴巴的送货上门服务便利了数以百万计的消费者。然而，这种比较其实低估了阿里巴巴的影响力。在阿里巴巴集团旗下的在线购物网站淘宝上，很多中国人才第一次感受到自己能够作为一名消费者被重视。另外，阿里巴巴对中国经济重组也起着关键作用，使国家形象从过去的“中国制造”变成如今的“中国采购”。

中国传统的发展模式持续了30年。这种发展模式以制造业、建筑业以及对外出口为主导，这虽然使数亿人口摆脱了贫困，但同时也导致了产能过剩、过度建设以及环境污染等严重的问题。如今，新兴的发展模式则以满足中产阶层需求为主导，这一阶层的人口数量有望在10年间从3亿上升到5亿。

比起其他人而言，马云更能够代表中国新兴经济。在新兴的对于消费主义和创业精神尊崇有加的浪潮的冲刷下，马云在国内老百姓心中，如同英雄一般。

他声名远扬，驰名中外。无论是总统、首相、王子，还是CEO（首席执行官）、企业家、投资人、电影明星，与马云会面并与之来张自拍照是大家所渴望的。马云经常与世界上的政商精英一同出席各种公开活动。作为一名技巧娴熟的演说家，马云往往会让其他人相形见绌，继马云之后登台演说则会黯然失色。2015年11月，在马尼拉召开的亚太经合组织（APEC）峰会上，在与马云的对话环节中，时任美国总统奥巴马甚至一反惯常的礼仪安排，自愿为马云充当起主持人的角色。有一家中国互联网公司的创始人对我说：“这简直就像阿里巴巴的公关部给奥巴马写了演讲稿！”2016年5月，马云受邀在白宫与奥巴马总统共进私人午餐。几天后，法国政府在巴黎向马云授予代表法国

最高荣誉的“法国荣誉军团勋章”。2016年1月在达沃斯举行的世界经济论坛上，马云与莱昂纳多·迪卡普里奥、凯文·史派西、波诺一道用餐，在场的还有可口可乐、DHL（全球著名物流集团）以及摩根大通等著名企业的CEO们。

我们可以看到，Facebook（脸谱网）的创始人马克·扎克伯格自2014年在清华大学演讲后，就一直在不断练习如何用普通话更好地进行演讲。但对于马云这位英语老师出身的企业大亨来说，在过去超过17年的时间内，在全世界的无数会议上，熟练的中英双语演讲能力已经让其荣获了不计其数的掌声和欢呼声。

1999年夏天，我认识了马云，而就在认识他的几个月前，他刚在杭州的一个小公寓里创办了阿里巴巴。第一次拜访阿里巴巴时，我看到公寓卫生间里阁架上的马克杯里胡乱塞着一些牙刷，心想他们的共同创始人也就这么多吧。除了马云，创始人还包括他的妻子张英和其他16个人。马云夫妇俩为这个公司倾其所有，甚至包括房子。就当时而言（现在也是），马云的目标都远大得令人震惊。他说要建立一家生存80年的互联网公司，80年是人类一般的寿命跨度。几年后，他又把阿里巴巴的预期寿命扩展到了102年，从1999年成立算起，如能做到的话，这家公司将见证三个世纪的更迭。甫一创业，他就发誓要与那些硅谷的科技巨头一争高下并最终战胜它们。虽然栖身陋舍让这些话在当初听起来像是痴人说梦，然而他对创业的至诚之情却让这一切听起来是如此可信。

在阿里巴巴创业早期，我担任了他们的顾问，在国际化战略方面帮助马云及其得力助手蔡崇信（Joe Tsai），还向他们推荐了公司一批早期的外籍员工。得知我撰写本书，阿里巴巴集团给予了大力支持：安排我与高管的访谈事宜，准许我访问公司多处办公地点。但我必须说明，书中的陈述完全是独立的。我从来都不是该公司的员工，如今和他们也无业务来往。我的见解和洞悉部分要归功于在互联网泡

沫期间担任阿里巴巴顾问这段简短的经历。此外，这段早期接触和之后我们双方保持的融洽关系也让我在撰写此书时受益匪浅。从1994年起，我就开始住在中国，那时中国刚刚接触互联网，在中国的生活经历和自身的职业生涯都影响着我写作此书的思路。承蒙前雇主摩根士丹利慷慨支持[注]，我于1994年夏在北京创建了一家投资咨询公司——BDA中国有限公司，如今它已拥有超过100名的专业人员，为中国科技及零售行业的很多投资者和参与者提供咨询服务。

2000年年初，作为对我咨询服务的部分报酬，马云和蔡崇信允许我购买几十万股阿里巴巴股票，当时股价只有30美分。2003年年初，购买截止日期将近之时，该公司的发展状况并不是太好。互联网泡沫刚刚破裂，阿里巴巴最初的B2B（企业对企业的电子商务模式）业务也在苦苦挣扎。我最终没能下定购买的决心，事后证明这真是一个巨大的错误。2014年9月阿里巴巴上市后的几个星期内，这一错误升级成了价值3 000万美元的大失误。[注]我非常感谢每一位购买本书的读者。在写书的过程中我了解到其他与阿里巴巴相关的故事，或多或少也让我心里舒坦些，比如高盛和eBay。前者低估了马云的执着，过早卖掉了他们早期持有的股份；后者则压根儿没把马云的公司放在眼里，结果不到几年的光景就被逐出中国市场。

马云和大多数互联网亿万富豪不同。学生时代，他数学学得很费劲，后来又常把不懂技术当作谈资和优势。但他有着超乎寻常的雄心壮志，在制定策略时善于剑走偏锋，所有这些让他获得了“疯狂杰克”的绰号。本书将详细介绍他过往的经历和别有风趣的个性，也借此了解他何以如此“疯狂”。

与美国及其他西方经济体相比，中国的电子商务市场与西方有着一些关键性差异。几十年计划经济体制的影响依旧存在，国有企业在整个国家经济中仍然占据主导地位。阿里巴巴敏锐地觉察并利用了传统经济模式所造成的低效，它先是在电子商务领域发力，如今又将变

革扩展到了媒体和金融领域。在马云的一再推动下，公司（或者他自己的慈善事业）的愿景不断延伸。当下他们的目标是解决中国目前最为棘手的一些问题，如医疗和教育改革，以及如何应对环境问题。

如今，阿里巴巴的主营业务依然是电子商务。在这个由他们一手搭建起来的市场中占据垄断地位，它还能有更多的发展空间吗？竞争者们正迫不及待地想取而代之。另外，中国政府也在密切关注它的发展。随着阿里巴巴市场地位的巩固和增强，其影响力会远超任何一家私人企业，马云还能继续获得政府支持吗？

虽然阿里巴巴多数业务都在中国，但它依然积极计划在海外扩张。新任命的总裁迈克尔·埃文斯（Michael Evans）就这样说道：“我们要说的是，阿里巴巴虽然创于中国，却注定为世界而生。”

在我们介绍阿里巴巴成长传奇以及未来目标之前，先来聊聊什么是马云的“铁三角”。这是奠定阿里巴巴如今业内领先地位的三大关键优势，即电子商务、物流以及金融服务。

---

1. 马云的英文名字为Jack Ma（杰克·马），作者巧用了一首童谣：This Is the House that Jack Built（《这是杰克盖的房子》）。——译者注

2. BDA最初叫作“BD联合公司”。BD两字分别取自我和中国合伙人张渤海博士名字中的首字母：B（Bo）和D（Duncan）。在我筹备成立公司的过程中，摩根士丹利亚洲有限公司的主席杰克·沃兹沃思和中国投行团队的前领导刘恩博给予我鼎力支持，他们支付了我一年的“预聘费”，让我得以在北京把公司建起来。

3. 还是得透露一下：虽然我不再是阿里巴巴的股东，但基于“亲友股计划”，无论是2007年其B2B业务在香港上市，还是2014年整个集团在纽约上市，阿里巴巴都允许我认购一些股份。

第一章
成就阿里巴巴的“铁三角”

马云

→→→

过去15年，中国因为我们而改变；在未来的15年中，我们希望世界因我们而变。

2015年11月11日，北京，水立方。这座散发着蓝光、穿着“气泡外衣”的建筑曾在7年前北京奥运会上见证了多场激动人心的水上赛事。可是，今天流淌在这座场馆中的并不是水，而是川流不息的数据。一个巨大的电子屏幕24小时不间断地刷新着各种地图、图表和抓取的新闻，实时报道着全中国数千万消费者涌向阿里巴巴集团旗下各购物网站疯狂购物的盛况。在全中国乃至全世界，成百上千名记者向世界报道着这一盛会。在他们看来，水立方已经成为连接中国中产阶层买家和商家的指挥中心。时长4小时的电视直播特别节目“2015天猫双11全球狂欢节”一直陪伴着网购者持续到午夜。众多影视明星也到场助兴，甚至连“美国总统”弗兰克·安德伍德也来了——在一个剪辑的短片中，著名演员凯文·史派西借助《纸牌屋》中的总统角色祝大家网购愉快，并希望从阿里巴巴买到“即毁”手机。在最后的午夜零点倒计时时，东道主阿里巴巴玩儿了点幽默：马云变身邦女郎出现在大屏幕的《007》片头中。随后，身着燕尾服的马云与《007》中邦德的扮演者丹尼尔·克雷格同台进行互动游戏，将秀场推向了高潮。

在2015年“双11”开始的前8分钟，阿里巴巴旗下各网站的销售额就达到了10亿美元。然而，消费者的购买热情仍在不断高涨。当世界上最大的“收银机”显示收入数据之时，与武打影视巨星李连杰邻座的马云不禁用自己的手机抓拍了一张大屏幕上的图像。24小时后，3 000万买家累计共消费了140亿美元。[注]比起几星期后开始的美国同类购物节“网购星期一”（在感恩节“黑色星期五”折扣日之后）的销售额，这一数字至少是它的4倍。

在美国，11月11日是退伍军人日，这一天是为了向历次战争的退伍军人表示敬意。而在中国，11月11日是光棍节[注]，一个一年一度的商品特别促销日。[注]这一天是众多商家最重要的一天，中国新兴消费阶层那鼓鼓的钱包成了他们沙场争夺的目标。

“双11”[注]当天，网购者沉醉于纯粹的疯狂购买享乐之中。马云总结了这场盛事，他说：“今天很特殊。我们希望所有的制造商、商家都能感谢消费者，我们想让消费者拥有美好的一天。”[注]

2009年参与“双11”活动的只有区区27家店铺，而现在却有4万多家店铺、3万多个品牌参与其中。2015年的总销售额比上一年的90亿美元上涨了近60%。同时，在阿里巴巴杭州湿地总部园区庆祝这一节日的首席战略官曾鸣博士说，这一盛况让他想起了弗兰肯斯坦博士眼见自己的造物苏醒的场景：“生态系统有自己的生命力。”阿里巴巴执行副主席蔡崇信也认为：“你看到的是中国消费者消费能力的释放。”

这种消费力长久以来一直被抑制。美国的家庭消费支出占经济活动的2/3，而在中国，这一比例则只占1/3。与发达国家相比，中国居民消费不足。其原因就在于他们储蓄得太多，消费得太少。考虑到未来的教育费、医疗费或退休金，许多家庭都积攒了大量的后备资金，或者叫作“预防性储蓄”。另外，由于缺乏西方市场上提供的高质量及种类丰富的产品，直到近些年，中国消费者的消费意愿也不强。

2015年9月，在斯坦福大学演讲时，马云说道："在美国，经济增速放缓意味着人们没钱可花。"但他又开玩笑说："你们美国人知道如何花明天的钱或未来的钱，或其他人的钱。中国已经穷了那么多年，我们习惯把钱放在银行里。"

老习惯很难改，新的习惯——网上购物——却正在改变中国消费者的消费模式。阿里巴巴走在了这一转变的前沿。它旗下最热门的网站就是淘宝——一家在中国访问量排名第三、全世界排名第12的网站。现在中国有句流行语——"万能的淘宝"[注]，意思即是"你能在淘宝上找到任何东西"。亚马逊则被称为"万能商店"。而在淘宝上，你同样也可以买到（几乎）任何地方的任何东西。正像谷歌是网络搜索的代名词一样，在中国，人们也用"淘"[注]某件东西来指代他们在网上搜索产品。

阿里巴巴对中国零售业的影响要远远超出亚马逊对美国零售业的影响。借助淘宝及其姊妹网站天猫（Tmall.com，下文简称天猫），阿里巴巴实际上已经成为中国最大的零售商。而亚马逊直到2013年才跻身美国十大零售商行列。

虽然阿里巴巴早在2003年就创立了淘宝，但5年后它才真正为人们所熟知。当时，中国有无数的工厂在拼命为海外买家生产各种商品，沃尔玛超市和塔吉特百货的橱架上充斥着中国货。但2008年的金融危机改变了一切。中国传统的出口市场陷入困境。淘宝网抓住机会，让工厂的目光转向国内消费市场。为了应对2008年金融危机，中国政府继续按照传统发展模式加大投资力度，结果导致大规模房产泡沫的出现，产能过剩严重，环境更为恶化。在严峻现实的拷问下，中国经济模式迫切需要转向以消费为主导。于是，阿里巴巴成了这一进程中的最大受益者之一。

马云常说自己企业的成功是个偶然事件："不如说阿里巴巴是'一千零一个错误'。"在阿里巴巴发展的早期阶段，关于企业之所以能够存活下来，他给出这样三个解释："我们没有钱，没有技术，也没有计划。"

但我们还是先来看看助力阿里巴巴成功的真正要素是什么吧：在电子商务、物流以及金融服务上的竞争优势。这三要素也就是马云口中的"铁三角"。

阿里巴巴的电子商务网站给消费者提供了种类无比繁多的商品；物流保证了这些货物被迅速可靠地送达客户手中；相关的金融服务公司则保证了在阿里巴巴平台购物的方便、无忧。

强大的电子商务平台

与亚马逊不同，阿里巴巴的消费者网站淘宝与天猫本身并不保有库存。㊟它们只是商家卖货的平台而已。淘宝有约900万家由小商家及个人经营的店铺。由于该网站用户体量庞大，所以这些"微型商家"选择在淘宝上"摆摊"，另一部分原因是"摆摊"根本不收费——阿里巴巴不收取商家任何手续费。淘宝通过售卖广告位来赚钱，借助广告位的推广，一些商家可以从众多同行中脱颖而出。淘宝的（很大一笔）收入即来源于此。

商家还可以通过付费搜索排名或展示广告来进行宣传推广。付费搜索排名模式有点像谷歌的AdWords，广告主通过竞价购买一些关键字，从而使商品在搜索结果中位置更显著。另外，他们可以根据消费者点击广告的次数向阿里巴巴付费，还可以采取更传统的广告模式，根据广告在淘宝上展示的次数进行付费。

有一个关于广告营销的老段子是这样说的："至少有一半的广告费没白花，但不知道是哪一半。"淘宝通过按效果付费的广告模式，加之坐拥一个有着数亿消费者的现成市场，这一切有利条件无疑对小商家有着巨大的吸引力。

维持淘宝这个虚拟集市内秩序的角色是阿里巴巴的客户服务经理：小二。[注]数千个小二负责调解客户与商家之间产生的冲突。这些仲裁员都是年轻人，平均27岁，工作很卖力，经常在深夜还在与商家联系。

小二的权力很大，他们可以彻底关闭一家店铺，也可以给商家一点甜头，比如允许它们参与市场营销活动等，所以一些商家贿赂小二的情况无法避免。对于这种情况，阿里巴巴会定期检查，一经发现即刻关闭该店。另外，阿里巴巴内部的纪律部门（廉正合规部）也会经常展开调查，力图清除员工中的贪腐行为。

当然，淘宝的成功并不能单纯地归因于小二，其主要原因还在于他们成功地将顾客放在第一位，使网购体验具有了与中国传统集市一般的活力。网购变得和线下购物一样具有互动性。顾客可以使用阿里巴巴的聊天工具[注]与商家讲价，卖家还会将商品放在摄像头前进行展示。买家可能会要求商家给予折扣或者免去运费。大多数商家在包裹中还会塞进一些样品或是可爱的小玩偶之类的赠品，这可惯坏了我，以至当我在美国收到亚马逊包裹时，看到除了商品外空空如也的箱子，真不习惯。淘宝店主非常看重他们在顾客中的信誉，这是由该平台上优胜劣汰的竞争本质所决定的。如果顾客提交了有关商家或商品的负面评价，他们通常会在几分钟之内就收到反馈消息——同意给他们退款或免费换货。

天猫[注]是阿里巴巴旗下另一家电商网站，它将集团在电子商务上的优势进一步地予以深化。如果把淘宝看成一片杂乱的街市摊位的

话，那么天猫就是光鲜亮丽的购物中心。不仅大型零售商在天猫开店，甚至连奢侈品品牌也入驻进来，其目的就是提升消费者对这些品牌的认知度（虽然他们眼下可能还无法负担这种消费）。与淘宝买卖双方均为免费的策略不同，商户要根据他们在天猫上所卖的商品向阿里巴巴支付技术服务费，根据商品种类不同，这一费用比例在3%~6%之间。[注]如今，在中国最常访问网站的排行榜中天猫位列第七。

天猫和淘宝的吉祥物有明显区别，前者是一只黑猫，而后者则是一只外星娃娃。天猫对阿里巴巴的重要性越来越大，因为它为集团带来的商品价值总量为1 360亿美元[注]，正在不断接近淘宝2 580亿美元的销售额。阿里巴巴每年从淘宝和天猫两大网站获利近100亿美元，几乎是集团总销售额的80%。

天猫平台上有三种商店：旗舰店，由品牌自己运营的店铺；专卖店，由品牌授权的商家所建立的店铺；专营店，经营多品牌商品的店铺。天猫上90%的商家都是专营店。如今天猫吸引了超过7万个中外品牌入驻。

在天猫的“双11”促销活动日的热卖品牌中，不仅出现了一些国外品牌，如耐克、Gap（盖璞）、优衣库及欧莱雅，还包含了一批国内品牌，比如智能手机厂商小米和华为，以及消费类电子产品和家用电器巨头海尔。

天猫所吸纳的品牌十分丰富，从苹果（Apple）到Zara（飒拉），品牌首字母名副其实地涵盖了A~Z整个字母表。一些奢侈品品牌同样也开始在天猫上销售，不过它们会尽量避免冲击实体店。[注]Burberry（博柏利）、Coach（蔻驰）等旗舰店入驻天猫，标志着阿里巴巴不再只关注廉价商品。

一些美国零售商也开始入驻天猫，比如大型量贩店好市多和梅西百货，部分原因是阿里巴巴非常希望可以将它们连同其他海外商铺一

道推介给中国的消费者。在开业头两个月内，好市多的天猫旗舰店就吸引了约9 000万访客。

甚至从2015年起，连亚马逊也开始在天猫上销售进口食品、鞋帽、玩具以及厨房用具等商品。亚马逊中国长期以来都有一定的市场规模，但也只占有2%左右的市场份额。

除了淘宝和天猫之外，阿里巴巴还运营着一个Groupon（团购）风格[注]的网站：聚划算（juhuasuan.com）。[注]聚划算是中国最大的以产品为导向的团购网站。由于阿里巴巴其他网站货品的丰富性，该网站已经吸引了两亿多注册用户，从而使其成为世界上最大的团购网站。淘宝、天猫和聚划算三家总共注册的商户数量已超过1 000万，出售的商品数量超过10亿件。

与美国的情况类似，阿里巴巴网购平台之所以在中国广受欢迎，部分原因也是在家网购省时省钱。目前在中国，有10%的零售购买行为都发生在网上，而在美国这个比例是7%。拿马云的话说，网购在美国好像“餐后甜点”，在中国就是“主菜”。为什么？因为在中国，实体店购物体验差早已是常态。在家乐福与沃尔玛这样的跨国公司进入之前，中国本土零售连锁企业或大型购物中心相当少。多数本土零售商最初都是国有企业，一直以来享有地方政府或国有银行提供的金融支持，顾客在它们那里往往得不到尊重。而其他一些由房地产公司建立的零售商则更关注商场地皮的价值，罔顾消费者的需求。

电商在中国成功的另一个关键因素则在于传统零售业所背负的房产重担。土地在中国是非常昂贵的资源，因为这是政府的重要收入来源。中央财政收入的1/4来源于卖地获得的收益。而在地方政府，这一比例则要超过1/3。正如一位著名电商老总对我所说的那样：“由于经济结构的原因，政府手中握有很多资源，地价受政府控制。政府还可以调配资源，控制资金流向。政府严重依赖卖地所得的税费。这给中

国的零售业带来了严重影响，从而使线上需求大幅增加。实体零售业基本上没有机会从消费者日渐增长的需求中获益，从而使消费行为被引导到了电商企业。”实体零售商（从百货商店到餐馆）即使成功了也面临着难题：生意如果红火，那么当租约到期时，租金就会大幅上涨。

因此，中国传统零售业在市场开发、客户服务、人力资源及物流等方面的可分配投入都远少于西方国家，其结果必然造成了中国零售市场高度分散且效率低下的现状。在美国，三大连锁超市集团贡献了37%的零售额，而中国大型连锁超市的零售额只占到7%。美国最大的几家百货公司的零售额占到了44%，而中国的百货公司则只占到了6%。

尽管中国目前大量修建购物中心、超市及街角商店，但线下零售业的渗透能力仍然非常弱。中国人均零售面积只有0.557平方米，还不到美国人均零售面积的1/4。注

因为传统零售业几乎没有任何效率可言，这种差距可能在中国永远也弥合不了。由于库存压力和租金高昂等原因，在多个商品领域，线下店铺的销售额正快速遭到购物网站的抢夺。

如今的中国，一些商家更关心网购用户，而不怎么理睬那些逛实体店的客人。很多卖家则完全放弃了实体店：既然淘宝店能24小时天天营业，那还干吗选择租金高昂的店面，每天最多还只开半天？

自然界是没有真空的。在中国，互联网填补了国有制与计划经济遗留下来的空白。这就是为什么网购在中国要比在西方国家更流行。马云说道：“在其他国家，电商是购物方式，而在中国则是生活方式。”

淘宝为中国人打开了网购之门，天猫进一步拓宽了这一途径。淘宝的早期拥趸都很年轻，是数字时代的原生民，但现在他们的长辈也

开始越来越多地加入网购行列。随着网购用户的拓宽，产品种类也在不断增加。阿里巴巴旗下网站上最受欢迎的商品种类是服饰鞋帽，种类丰富，从袜子和T恤到数万美元的高档服装应有尽有。当中国最受瞩目的电视综艺节目——春节联欢晚会在中国中央电视台播出后的第二天，你就能在阿里巴巴旗下网站上找到那些名人明星们所穿的服装（或类似款）。为了便于购买，许多网店还提供买家秀的真实照片（有时店主甚至也亲自上阵当起了模特），向买家展示不同尺码服装的上身效果。同样，消费者也知道，如果买来的衣服不合适或是有瑕疵，他们可以免费退货或调换。

食品杂货也是网购的重点商品门类，原因正如马云所说："中国超市、商场实在太糟糕，我们一下子起来了。"现在，已经有超过40%的中国消费者会在线购买食品，而在美国，这一比例仅占10%。2014年，中国在线食品销售额增长了一半，而线下实体销售额增速只有7%。天猫可送达中国大陆地区30个省份及自治区的250多座城市，通常这些商品价格都比实体超市中卖得便宜。另外，阿里巴巴还在超过60座城市展开冷鲜商品隔日送达服务，并向消费者提供各种进口食品。集团还与华盛顿州苹果协会合作，经过采摘、包装、运输流程，美国的苹果在72小时内即可送达中国消费者手中。阿里巴巴在国内获得了超过84 000份个人订单，这些苹果总重达167吨，相当于三架波音747客机的运力。

年轻妈妈们是阿里巴巴的关键消费群体。2015年阿里巴巴"双11"期间荷兰婴儿配方奶粉美素佳儿（Friso）参与了促销活动，代表该品牌的荷兰皇家菲仕兰大中华区董事长兼CEO邱肇祥（James Chiu）表示，对中国的年轻妈妈们而言："电商不是一个渠道，它是一种生活方式，一种生态系统。"截至"双11"当天早上6点，该集团商品销售额就已接近1 000万美元，超出了其2014年全年的业绩。

电脑、通信产品以及消费类电子产品是淘宝上的热门商品。日用商品同样热销，从吹风机到微波炉，再到电视和洗衣机。线下零售商受到的影响尤其巨大。在“双11”当天，阿里巴巴旗下网站的家电销售额经常会超过中国国内最大型消费品零售商年销售额的一半。2015年8月，阿里巴巴以46亿美元收购了苏宁云商20%的股份。苏宁在将近300个城市开设了超过1 600家商场，货品包括各种电子产品、大型家电，甚至还包括书籍和婴儿用品等。因为不断增长的“全方位渠道”或“线上到线下（O2O）相结合”趋势，与阿里巴巴的这项交易意味着：即使消费者去苏宁的实体店只是为了试用产品，苏宁也能在他们在线购买该产品时获取收益。

阿里巴巴还在线销售汽车。美国通用汽车公司旗下的两个品牌雪佛兰和别克在天猫上都有各自的旗舰店。中国本就是通用在全球最大的市场，两家网店同时提供的免息汽车贷款更为市场竞争添砖加瓦。汽车是“双11”的热门商品，因为买家能享受促销价并取得有利的付款条件。房地产则是另一个门类，富豪们可以通过列表来浏览加拿大、斐济或希腊等地在售的小岛。

另外，人们还可以在淘宝上买到各种稀奇古怪的玩意儿。一个大学生在淘宝上卖由死蚊子做成的耳饰引起众人关注——就像现实世界中的昆虫一样，每一对耳环都是独一无二的。另一商家甚至还卖瓶装屁。

通过淘宝，消费者不仅可以购买各种商品，还可以购买多种服务。艺术家和音乐家可以在线寻找委托业务。从淘宝上在售的琳琅满目的服务，我们就可以清晰地了解中国现在快速改变的社会观念。年轻小伙儿可以雇一个临时女友来参加社交活动，或者委托淘宝上的分手专家来与真正的女友分手。担心自己丈夫外遇的妻子也可以通过相关咨询服务了解对付情妇的技巧。城市里工作忙碌的年轻人还会雇用淘宝上的代理人去探望父母。为了克服长期缺乏捐精者的不利状况，

阿里巴巴旗下的团购网站聚划算甚至与7个省份的精子库进行合作，用800多美元的高薪来吸引高质量捐精者。虽然这是捐精的市场价，但是网络营销表现出了其强大的推广力量，结果48小时内共接收到超过2.2万份申请。

一些令人愉悦的商品也是淘宝上的热卖品，比如化妆品和珠宝首饰。只要某种商品通过在线销售能够获取最高利润，商家就会热衷于经营此类商品。现在中国大概有42%的护肤品是通过在线售出的，在商家发现可通过某种方式规避高额的进口税后，消费者可购买的商品随之大幅增加，继而就提升了这一在线销售比例。

假冒伪劣商品被认为是世界上最大的非法产业，据估计其利润有可能比毒品交易还要高。虽然淘宝上销售假冒商品为该网站积攒起了早期的人气，但这一状况也一直是各品牌拥有者所争论的焦点。中国的假货可以做得非常逼真，甚至连正规制造商都检验不出来，这些假货通常是在真货加工厂内用边角料制作而成，被称之为“尾单”（extra shift，工厂下单多做出来的货）。诚然，作为世界工厂，中国的盗版形势很严峻，但当中国开始成为世界最大的消费群时，它也必将参与解决这个问题。

在广州举行的一届网商交易会上，马云曾经谈到这些问题：“（淘宝上）有没有假货？当然有。[注]社会很复杂。淘宝本身并不造假货，但它为造假的人提供了某种便利。淘宝只是一个数字化平台。”马云还呼吁卖正品的商家能够联合起来，强化监管力度，将售假者踢出行业。马云对他们说：“你造假的记录、销售假货的记录都会被我们记录下来，你会受到惩罚。”

但阿里巴巴的努力并不一定能使品牌所有者感到满意。2011年11月，淘宝被美国贸易代表办公室收录进了其公布的“恶名市场名单”[注]，而恰好在同一月中，百度刚从该名单中抽身出来。一经列入该名

单，阿里巴巴在商家中的信誉不仅有受到破坏的威胁，而且该公司的上市计划也变得错综复杂。作为回应，公司加大了对淘宝上假冒商品的打击力度，清除掉了一批售卖假货最为猖獗的商户。这导致一些假货商户自发组成了“反淘宝联盟”，并在阿里巴巴驻香港办事处前游行示威。阿里巴巴同样也提高了商户在天猫的入驻门槛，提高了服务费及保证金，此举激怒了数千商家，他们指责淘宝的独断做法，继而在阿里巴巴杭州总部前游行示威。

为了缓和与美国贸易代表办公室的关系，阿里巴巴还加紧开展游说活动。[注]终于，在2012年12月，淘宝从该名单中脱离，但仍有一些美国软件、服装及鞋类制造商继续游说，力图使当局对淘宝重新制裁。2016年，阿里巴巴首次被位于美国的国际反假货联盟接纳为会员，此举受到其他一些会员的强烈抨击，他们认为阿里巴巴集团旗下网站更多地会导致而不是消除知识产权侵权问题。于是在这种压力下，该组织在一个月后取消了阿里巴巴的会员资格。

正如关于盗版行为带来的长期冲突所揭示的，阿里巴巴平台上售卖的大量商品意味着集团不仅要在满足消费者与商家利益间进行微妙权衡，同时还要保护自身的信誉。

发达的物流体系

能将阿里巴巴与买卖双方连接得更紧密的是“铁三角”中的第二项是：物流。

2015年“双11”，阿里巴巴各网站上的订单共产生4.67亿件包裹，运送这些货物需要用到170万名快递员与40万辆交通工具。中国现在的快递员数量十分庞大。凭借着火车、卡车、电动自行车、自行车等交通工具，乃至步行，他们成为中国电子商务革命的幕后英雄。

2014年，中国消费者的快递支出为320亿美元。在一年中，这一数字的增幅超过了40%。但这一体量在未来几年仍将继续以惊人的速度增长：平均每个中国人每月至少会收到一件快递。

如果没有快递这一廉价服务，就无法成就阿里巴巴现如今的辉煌。为了能在这样一种搏杀激烈的行业内生存下来，一些快递公司想尽办法将费用降至冰点。例如，在上海，快递员搭乘地铁来往送货，在闸机处将货交给下一个接应的快递员，为的就是省下车票钱。

但这些快递员并不受雇于阿里巴巴，大多数包裹都是通过各种私人快递公司运送的。在营利性的快递服务还没有普及的地方，比如中国的大多数乡村和偏远地区，包裹就由中国邮政来递送。

2005年，阿里巴巴与中国邮政方面接触，打算就电商业务进行合作。但据时任首席战略官曾鸣回忆，“马云被嘲笑了。对方告诉马云做好自己的事就行了。他们对快递业不感兴趣”。中国的快递企业随即抓住了这个机遇。无独有偶，在19世纪中叶美国加州淘金潮中，正是美国邮政的效率低下，才使得像美国富国银行集团这样的企业趁机推出了私人包裹业务及银行服务。在中国，电子商务的淘金热潮同样也刺激了快递业的发展，出现了8 000多家私人快递公司，其中有20家规模日益壮大，脱颖而出。

浙江省不仅是阿里巴巴集团的诞生地，也是多数大型快递公司的发源地。快递公司在国内货物运输中起着关键作用。在中国的包裹递送市场上，4家公司占据了超过半数的市场份额。这4家公司合起来常被称为“三通一达”：申通、圆通、中通及韵达。值得注意的是，这4家企业都发源于一个离杭州市不远的县城：桐庐。“三通一达”超过2/3的生意都来自淘宝与天猫。他们与另外两家同样发源于桐庐的小型快递公司合起来被称为“桐庐帮”。

桐庐帮与顺丰速运[注]是淘宝成功因素中的关键。中通共同创始人赖建法这样描述淘宝发展与快递业的关系：“快递公司就是螺旋桨。我们是阿里巴巴实现快速发展最强大的推动力。”

阿里巴巴与这些快递企业以及其他一些机构共同出资组建了一个“中国智能物流骨干网”的项目，又叫作“菜鸟网络科技有限公司”（下文简称“菜鸟”）[注]，集15家物流公司之合力，菜鸟拥有惊人的牵引力。这些快递公司每天能够处理超过3 000万件包裹，在600座城市中共有超过150万名雇员。[注]菜鸟正在构建一种适宜的信息平台，试图将全国各地的物流服务提供商、仓储企业及配送中心紧密地联系在一起。阿里巴巴拥有菜鸟48%的股份，再加上桐庐帮以及其他一些白手起家的浙江富豪的参与，使这家企业有着与众不同的浙江基因。[注]浙江亿万富豪沈国军[注]是菜鸟的主要投资人之一，也是该公司第一任CEO。复星集团持有菜鸟10%的股份，该公司曾以收购Club Med（法国度假品牌地中海俱乐部）而闻名海外。复星集团董事长郭广昌也是浙江人。

在2013年成立时，菜鸟对外宣布将在2020年前投资160多亿美元来发展“中国智能物流骨干网”，它由三种网络构成：人网[注]、地网[注]和天网。菜鸟并没有将各家快递公司合并，它的策略是将各家产生的数据进行整合——专注于处理数据包，而非真实的实体包裹。菜鸟的思路是通过共享订单、包裹递送状态、消费者反馈意见等信息，使各成员企业能够在保持独立经营的同时，提高效率和服务质量。

通过投资菜鸟，阿里巴巴意图与几大物流企业保持紧密的合作关系，同时寻找外部投资者来为网络本身的扩张进行注资。菜鸟打造的是社会化物流基础设施，因此没有雇用专门的送货快递人员。这些资源都由菜鸟这个联合企业的成员及合作伙伴提供，从而使阿里巴巴能够一直采取“轻资产”战略。这也引来美国证券交易委员会2016年5月对阿里巴巴的调查，要求集团提供菜鸟网络的会计文件和财务信息。

这一战略部署对阿里巴巴来说举足轻重。阿里巴巴在电子商务领域中最主要的对手京东[注]采取的是“重资产”战略。京东直接投资建设自己的物流基础设施。京东的吉祥物是一条名叫“Joy”（乔伊）的灰色金属狗。从吉祥物的象征意义上来说，京东选择金属狗无疑是想追赶天猫的黑猫。如今，京东自投自建的仓储容量[注]在中国电商企业中一马当先，能够提供迅捷的快递服务，包括在43座城市实现了货物当日送达。[注]京东运营着真正的端到端系统，控制着自己的采购、库存、配送、仓储。身穿统一制服的京东快递员骑着涂有JD标识的送货车，将货物送到顾客手中。

随着年收入超过110亿美元，京东在消费性电子商务市场中所占份额在逐步增长。这家企业在北京这样的一线城市中的实力尤为突出，其商品强项是家用电器及电子产品。

阿里巴巴投资家用电器及电子产品零售商苏宁易购，其谨慎观望的态度说明了它的隐忧。同时，阿里巴巴和京东在一些城市为2~3小时即可送达的速递服务正在展开激烈竞争。

阿里巴巴正试图利用数据技术建立一种更具竞争力的新型市场环境，这其中就涉及大数据——通过分析各个网站每日生成的海量数据，进而推动阿里巴巴的商业决策。在“双11”当天，菜鸟的大多数快递公司的配送路径都被分析过，在遇到交通拥堵时，会重新改道发送。阿里巴巴对原已超出快递企业包裹递送能力的需求进行了一番研究，从而论证了他们对菜鸟投资的合理性。来自大型家电（比如电冰箱）销售商的反馈数据也印证了这一点。在2015年“双11”期间，来自商家的反馈数据证实：在由菜鸟处理的货物中，少于2%的货物发生送达延迟或损坏，而经由其他快递公司处理的货物中，这一比例是15%。从目前每天大概有3 000万件包裹来看，阿里巴巴预计到2020年每天订单产生的包裹数将超过1亿件。

当前，约有30%的物流配送路径处于低效或亏本状态。跟亚马逊美国一样，菜鸟成员企业正在尝试利用无人机送货。但与美国相比，中国的人口密度较大（尤其在沿海地带），也就意味着这并非一种当下值得重点考虑的送货手段。2015年，在北京、上海和广州三座城市，身为“桐庐帮”企业之一的圆通速递进行了为期三天的无人机送货试验。这些无人机从阿里巴巴在这些城市的配送中心起飞，配送范围限定为一小时飞行路程所囊括的地区，共向数百名顾客配送了红糖姜茶。目前无人机送货在中国仍属于商家的一种噱头，物流领域内创新（比如缩短配送时间或降低成本）更可能会是一种递进式增长，而非革命性的巨变。

然而，借助菜鸟，阿里巴巴支撑起了最重要的资产：信任。消费者与商家都清楚地认识到他们可以真正了解货物的运送状态，保证准时送达。

先进的金融服务

“铁三角”优势的最后一项就是金融。在金融服务方面，阿里巴巴最重要的资产就是支付宝，用以应对PayPal（贝宝）。作为迄今为止中国最常用的在线支付工具，支付宝每年处理的在线交易额超过7500亿美元[注]，是PayPal处理额的三倍，占全球在线支付市场2.5万亿美元的1/3。在2015年“双11”交易达到峰值最初的几分钟内，支付宝每秒要处理逾8.5万笔支付。

作为一种第三方托管形式，支付宝将信任的种子播散在阿里巴巴整个电商帝国。消费者清楚地知道，当用支付宝支付时，只有在收货并对此满意后，他们的账户才会被扣除费用。在此之前，消费者账户上的钱是不会被支付宝拨付给商家的。而且，在阿里巴巴消费网站上

购物，消费者享受“7天无理由退换货”服务，只要保证货品的完整性。

如今，支付宝所属的公司与阿里巴巴集团是两家独立的法人实体。[注]该公司由马云私人控股。支付宝是该公司最有价值的资产，有分析师评估其价值可达450亿美元。在支付宝的收益中，阿里巴巴各网站贡献了超过1/3的份额。不过，其他网站也非常依赖支付宝进行网上支付交易。大家可以使用支付宝来转账，给手机充值，结合零售商或饭店的条码实现无现金支付（比如在肯德基）。在支付宝处理的交易中，20%是缴纳公共事业费用，比如水电煤气费等。消费者使用支付宝还可以购买火车票，缴纳交通罚款以及购买保险。因此，在中国日益数字化这一现实环境下，支付宝已成为“货币”。由于在处理支付过程中产生的手续费，支付宝已经赢利颇丰，预计到2018年其收益将达到近50亿美元。[注]

随着中国智能手机的发展，手机用户已超过8.3亿，支付宝已远非支付工具那么简单。因为消费者常常会在账户中留有一定的现金余额，所以支付宝已经成了三亿人的虚拟钱包，也成为阿里巴巴挺进中国金融服务市场的一个突破点。

正像利用了线下零售业的弱点——低效率一样，阿里巴巴涉足对线下银行业的改造也是水到渠成的事情。中国的国有银行很少关注个人及小企业的需求，这一点跟中国的国有商店对待消费者的态度如出一辙。直到近年来，这些个人和中小企业依然无计可施，只好将他们的存款放在只关注国有企业的银行里。国有企业的真正主人也正是他们自己。

中国工商银行、中国建设银行、中国银行，以及中国农业银行，这四大国有银行控制着将近70%的市场。这些银行对顾客的轻视激起了大众对他们的一些戏谑，比如对中国工商银行英文名称各单词首字母

缩写为ICBC，大家戏谑其为：“爱存不存”。一般来说，这些国有银行的利率极低，有时会低于通货膨胀率。这使得中国的经济分配存在倾斜，将财富从消费者手中转移到国有企业中，而在过去的发展模式下，这些资金又在连连亏损的投资中耗费殆尽。

现在中国政府认识到了改革的必要性，更加合理地配置资本也成为他们的共识。但是改革就意味着要同强大的既得利益者做斗争，他们是很难被改变的。阿里巴巴陷入了进退两难的境地。当2013年阿里巴巴的余额宝在线共同基金推出时，由于其提供的资金回报率远高于银行，所以迅速为人们所接受，对中国原有滞后的金融服务业造成了极大的影响和波动。简单地从名字来解释的话，余额宝就是指“储蓄余额中的宝藏”，它听起来很普通，似乎就是一个存放零钱的地方。但是，阿里巴巴在推出该产品时并没有限制人们存款的数额。余额宝所提供的利率不仅远高于银行的利率（高出两个百分点），而且还允许人们随时免费提现。因此，个人消费者就将成千上万，甚至几百万元的资金都转入该基金中。银行对这种资金外流惊慌忧虑。截至2014年2月，余额宝[注]从8 000万投资者处吸纳的资金超过了930亿美元，这比中国其他投资管理机构所管理的账户总和还要多。这种大规模的资金流入使余额宝在短短10个月内就晋升为全球第4大投资管理机构，业绩紧逼像先锋基金、富达国际、摩根大通这样的国际行业巨擘。

没等该基金正式推出，马云就走了一步奇招。他在《人民日报》上发表了一篇评论文章，文中写道：“金融业需要搅局者，需要那些外来的人进来并实施变革。”作为一名私营企业家来说，这实在是异乎寻常的大胆。很快，国有企业开始回击，声讨余额宝背后的基金管理机构是“趴在银行身上的吸血鬼”。从2014年3月开始，一共持有超过100万亿美元巨额资产的国有银行开始强行限制储户向第三方在线支付账户上转账的数额。随后政府也出台了一些限制政策。马云也毫不客气地在社交媒体上发帖，指责他们未能参与到以市场为导向的金融自由化中来：“决定市场胜负的不应该是垄断和权力，而是用户。”

阿里巴巴继续努力推进私营企业进驻金融服务业的界限，比如为在平台上交易的商家和用户提供小额贷款。虽然是一项新生事物，但这种小额放贷业务预计将会在几年间成长为数十亿美元的大生意。信贷服务也增加了阿里巴巴电商平台的“黏度”，或者说用户的忠诚度。

由于能够接触到消费者全部的交易历史，阿里巴巴比银行更能评估信用风险。他们新推出的芝麻信用管理将能向第三方提供消费者与商家的信用评级。

另外，他们还推出了其他一些金融服务产品[注]，比如财富管理、P2P（点对点）借贷业务以及保险业务等。[注] 2015年，马云推出了纯互联网银行——浙江网商银行（MYbank），它完全不再需要设立分支机构。浙江网商银行计划使用智能手机来验证用户的身份。[注]

作为中国电商市场龙头企业的阿里巴巴，“铁三角”正是塑造其成功的关键因素。然而，如何将构建这些基础的人力和资本绑定在一起，就要看企业创始人的个人魅力了，这就是“马云魔力”的重要性。

---

1. 在评估最终成交量时应严谨一些，因为有隔天退货以获得商品全款的情况。退货理由多数都是合理的，比如运输过程中损坏，或消费者改变主意等。电商平台上也有商家钻空子，他们会跟第三方合作，以快速增加销量，提升自己店铺的排名，也就是人们常说的“刷单”，第12章讲到了这一点。
2. 起源于20世纪90年代初单身学生发起的抵制情人节运动的“光棍节”。选择11月11日，是因为该数字象征单身人士。
3. 主要在阿里巴巴的B2C网站天猫上开展促销活动。
4. 为了能够独家使用该名称，以及区分早先所常用的“光棍节”一名，阿里巴巴于2012年为该词注册了商标。11/11，恰似四根棍子，所以人们早先用“光棍节”称这一节日。
5. 在做客彭博电视台Bloomberg West（《彭博西方》）节目时，对主播埃米莉·张所说的话。
6. 受中国俗语“万能的上帝”启发得来。

7. “淘（金）”这个最初的意思反而已经默默无闻了。

8. 但有些天猫服务还是有自己的库存的,比如天猫超市里卖的货品。

9. 取这个名主要是受了马云的影响，他对中国传统文化非常痴迷，“小二”在古代指称的是服务员。

10. 阿里旺旺，它的英文名是Ali Wangwang，显得毫不起眼。

11. 2008年推出时叫“淘宝商城”，后域名改为天猫商城（Tmall.com）。

12. 天猫收取年费。

13. 数据来源于阿里巴巴2015财年统计数据。

14. 上架货品种类有限，多是入门款。

15. Groupon曾于2011年入华，但出师不利，经营乏力。

16. 意指“超划算的买卖”。

17. 美国是人均2.6平方米，德国是1.5平方米，英国是1.3平方米。

18. 2009年所说。

19. 该名单上列出的是市场上经过报道或受到投诉的“参与并促进实质性盗用版权和假冒商标行为”。

20. 包括雇用该组织的前法律顾问。

21. 1993年创办于深圳，有时它被称为“中国的联邦快递”。

22. “菜鸟”一词源于台湾，字面上来看指的是“仅供食用的鸟”，但它还有一个跟军队有关的隐含的意思，指的是“新兵”。

23. 通过1 800个配送中心和9.7万个配送站。

24. 但公司是在深圳注册的。

25. 沈国军是马云的密友，中国银泰集团的创始人。银泰集团的主营业务是矿产资源、商业零售及地产开发。集团在北京拥有一座66层的银泰中心，北京柏悦酒店就坐落于此。沈国军经常在这里举办社交活动款待马云。沈国军还控制着集团的一家香港上市零售分公司：银泰百货（集团）有限公司，现已更名为“银泰商业（集团）有限公司”。

26. 从一线城市到三线城市，由快递从业人员组成的一个本地网络，而对于人口密度小的不发达地区，采取增设两万多家“自提”站点的方法来解决。

27. 一种全国范围的物流网络。

28. JD是京东的汉语拼音首字母缩写，“京”代表“首都”，因为公司就在北京。“东”既是指东方，也取自公司创始人刘强东的名字。刘强东在1998年创办了一家经营光磁设备的公司，2004年创办了一家B2C网站360buy.com，后来将其更名为JD.com。

29. 总面积150万平方米，而菜鸟只有100万平方米。

30. 对于11点前提交的订单，当日送达；对于23点前提交的订单，则次日送达。

31. 截至2014年6月，一年内处理的交易额为7 780亿美元。

32. 有关支付宝股权转移的详情，请参阅第11章。

33. 2014年，收益为110亿人民币（18亿美元）。

34. 受天弘基金管理有限公司管理，蚂蚁金服最近已收购了该公司。

35. 通过蚂蚁金服。

36. 2013年，马云与另外两个“马”（当然没有亲缘关系）：马化腾（马云的老朋友，也是老对手，腾讯的CEO）、马明哲，一起创办了中国首家也是迄今为止最大的在线保险公司：众安保险。当年签约客户达到1.5亿人。

37. 将潜在客户的脸部特征与警方数据库进行比对，由于监管原因，该服务延迟推出。

第二章
马云的魔力

范德文

→→→→→

先想出一个点子，让点子变得有趣，再给这个尚处于概念的东西注入生气和活力。马云的魔力就在于此。

很多企业都带有创始人的某些特点，但很少有企业会超过阿里巴巴。马云异乎寻常的影响力来源于他对教育的热情。虽然20年前就离开了教职岗位，但他始终是一名教育者。他曾开玩笑说，对他而言，CEO代表“首席教育官”（Chief Education Officer）。企业创办14年后，马云卸下了这副CEO的重担成为董事局主席。但这一转变反而提升了他的权威。他选定的CEO接班人任职仅两年便卸任。

“外星人”马云

毫无疑问，马云是阿里巴巴的代言人。身材矮小的他，多年来在国外媒体的报道中被形容成“小顽童”，要不就是“一个颧骨深凹，头发凌乱，笑起来显得有些淘气的小矮个儿”，还有关于他相貌的形容：“严肃而机警”“淘气”“精灵般的”等。不过，马云将他独特的相貌转化成了优势。当阿里巴巴推出的浙江网商银行意图通过面部

识别系统让客户实现远程开户时，阿里巴巴向众人表明马云这样一个“靠脸没饭吃的人终于靠脸吃上饭了”。

有些中国人喜欢把马云称为“E.T.”（外星人），因为他们觉得马云长得像斯蒂芬·斯皮尔伯格那部同名电影中的主角外星生物似的。甚至连他的同乡浙江亿万富翁郭广昌(注)都曾称马云为“外星人”，不过他马上就谦称自己“只是个普通人……没有人像马云一样聪明”。

马云看上去不太像一位企业领袖。他拥有这一身份通常具有的物质象征：全球多处豪宅，还有一架湾流的喷气式公务机等。不过他本来也不想桎梏于这种身份。互联网上曾疯传过一张马云的照片，那是在阿里巴巴10周年庆典时，面对整个体育场内尽情欢呼的1.7万名员工和另外1万名观众，马云梳着莫西干头，化了妆，装饰着鼻环，涂着黑色口红，纵情高歌埃尔顿·约翰的《今夜你是否感受到爱》（*Can You Feel the Love Tonight*）。

马云不仅热衷于表现自己，也乐于挑战陈规定论。有些商业大亨喜欢吹嘘自己的关系或学历，马云则一点儿不摆架子地表示：“我既不是‘官二代’，也不是‘富二代’，甚至没有一个有权有势的舅舅。”正因为没有留过学，他喜欢把自己说成是“纯中国造”。在所有科技公司创始人中，他丝毫没有技术背景，这一点让他格外引人注目。2013年在斯坦福大学演讲时，他坦陈道：“即使到今天，我还是不懂编程，还是不懂互联网背后的技术。”

马云从一开始创业起就被人低估：“我是个非常简单的人，并不聪明。每个人都认为马云是个聪明人。我可能看起来聪明，但脑子非常笨。”

天生的演说家

然而他的成就说明了一切，自称愚笨只不过是一种伪装。马云曾说过[注]自己喜欢电影《阿甘正传》中的主角福里斯特·甘普（阿甘），因为“人们认为他很蠢，但实际上他知道他在做什么”。在他早期宣传阿里巴巴的一系列演讲中，经常会提到阿甘，因此我不由认为他的演说就是“甘式”风格。虽然阿里巴巴早已不同于往昔，但阿甘的魅力依旧。在阿里巴巴上市首日，马云在纽约证券交易所大厅内接受了美国财经电视（CNBC）的现场专访。当被问及谁是他的英雄，给予他最大的鼓舞与激励时，马云脱口而出：“阿甘”。采访者愣了一下，说道：“你知道他是一个虚构的角色吧。”

马云的个人魅力和说服力对阿里巴巴的发展起到了关键作用，为公司争取到了大量人才和资本，同时也提高了自身的声望。他个性独特，融合了中国传统的善于赞美且胆识过人的双重优点。最早的一位外籍员工[注]曾这样品评马云的个性：“马云有着魔力”。在这方面，马云有着史蒂夫·乔布斯的个性特点。乔布斯非凡的领导力以及为达成目的不择手段的风格曾被最初的苹果麦金塔设计团队称为“现实扭曲力场”。

沟通技能是马云自己的扭曲力场的核心。马云的讲话风格非常容易深入人心，他说的话都很容易让人理解与记忆，且耐人寻味。有关他的格言集萃以中英文的形式在网上广泛流传，很多都是言简意赅的感悟，仿佛只适合出现在励志海报中，比如说“相信你的梦想，相信你自己”，或是“学习他人的策略和技巧，但不要改变你的梦想”等。还有一些名言读起来有点像《伊索寓言》，比如“如果地上有9只兔子，你要抓住其中一只，那你就死死盯住这只兔子。你要改变战术可以，但不要换兔子……先抓住一只，放进口袋里，然后再抓其他的”。人们甚至从马云的这段格言中引申出另外一种及时行乐的含义，用来替自己的享乐消费行径辩护，比如购买名牌鞋子。

马云经常不备讲稿，喜欢即兴演讲。他的演讲技巧十分娴熟，因为本来素材就很少而精。他十分了解这些素材：这些他烂熟于心的常见故事很多都是来自他少年时期或阿里巴巴早期的经历。仔细了解一下他所有的演讲，你就会发现，在过去17年中，他的演讲内容基本上没有多大变化。然而，马云会根据现场的气氛和观众的兴趣加以微调，从而让每一次演讲都具有某种新意。

马云非常善于调动起人们的情绪。对于初始业务主要是国际贸易的企业来说，创始人的这一特质极为难得。有时，当他又开始讲一个我熟悉的故事时，我会下意识四下观察观众们的面部表情，试图搞懂他为何会具有持久的魅力。

幽默肯定是一个关键因素。只需在网上随便打开一个点击率颇高的马云精彩演讲视频，你都会发现他很风趣。在早先的一次活动中，我和他都是演讲者。他讲完下台后，我跟他开玩笑说如果阿里巴巴的全职工作不好干的话，就来当单口相声演员好了，也很有前途。[注]马云的固定套路、妙语趣话、所说的各种奇闻逸事，以及将这些素材结合起来的方式，都和相声演员的做法如出一辙。

马云经常会在演讲中谈起他的经历，他是如何克服重重艰难、反抗各种不平等的，这些往往会让一些观众热泪盈眶，甚至连一些性格坚强的企业家也会如此。在一次给韩国大学生做的演讲结束后，有人问他生活中最遗憾的事是什么，马云自己似乎很激动，说后悔没能抽出更多时间陪陪家人。平复了一下心情后他接着说道："通常都是我把别人弄哭的。"

就演讲受众而言，马云要比中国许多公众人物更有号召力，其中一部分原因在于他的英文很流利。其他一些中国科技公司领导人也能讲英文，很多人还留过学，但马云无论采用哪种语言，他的发言内容总能激起听众内心更深的共鸣。他的长期合伙人蔡崇信告诉我说：

“这么多国际商务人士中，只有马云能用中英两种语言吸引别人的注意力。”

为了与外国听众建立情感共鸣，马云还经常会在演讲中加入一些流行文化的内容，比如会引用一些比《阿甘正传》更新的电影，其中一些正是阿里巴巴投资的。随着阿里巴巴开始涉足影业，逐步在好莱坞扩大它的影响力，一些国际知名演员也经常受邀参加马云的公开活动，比如丹尼尔·克雷格、凯文·史派西，以及以拍摄《碟中谍》系列影片而闻名的派拉蒙影业旗下明星汤姆·克鲁斯。2015年，阿里巴巴还参与投资了该系列电影的最新一部《碟中谍5：神秘国度》。在面对中国听众时，马云经常会引用他最喜欢的武侠小说中的故事，或者一些新中国的革命历史。马云曾在中国的演讲中引用毛泽东的抗战策略和语录，一位美国同事对此不解，马云解释道：“如果你是听众，那我就会讲乔治·华盛顿和樱桃树的故事来调动你的积极性。”

三条准则

或许每位阿里巴巴员工都能背得出马云老师最精彩的一句话：“客户第一，员工第二，股东第三。”马云认为这就是阿里巴巴的理念。

客户（尤其是“虾米”一般的小客户）在这句准则中被排在了第一位。记者查利·罗斯问他是否认为自己是“小企业的倡导者”，马云对此表示肯定，他说：“我坚信这一点，这是我的信仰。”对于中国许多小企业来说，阿里巴巴旗下的这些网站并非是销售渠道那么简单，更是他们安身立命的基础。故此，马云一直坚持阿里巴巴免费提供多数服务。

对马云来说，客户的重要性大于员工。不过，马云有能力激励和鞭策团队克服困难，这也是阿里巴巴成功的一个关键因素。回忆起1999年第一次接触阿里巴巴的一些早期员工时，蔡崇信毫不讳言地对我说，他们中的有些人已经跟了马云好多年了，就像是马云的“门徒”一般。马云不会粉饰太平，喜欢把挑战和困难赤裸裸地呈现给员工，他最喜欢跟员工说起的一句话是：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，绝大多数人会死在明天晚上。”这句话也经常会用在他的演讲桥段里。在外人看来，让阿里巴巴成为一个102年的企业这个目标显得不可思议，但对于阿里巴巴的员工，特别是那些入职超过三年的阿里人来说，他们深信不疑。这也成了阿里巴巴文化的一部分。

股东被马云排到了第三位，因为他不希望短期赢利压力干扰了自己的鸿鹄之志。马云曾多次公开拿股东和投资者开涮，这反而使员工和公众对这位特立独行的领导者更为敬仰。2009年，当阿里巴巴最初的B2B业务Alibaba.com股市表现不佳时，马云把员工召集起来，在台上像摇滚乐手一般怒吼道：“让华尔街所有的投资者骂去吧！”这显然不是一家上市公司的高管常见的行为方式。

尽管怀有浓重的民粹主义精神，但马云一直在不遗余力地创造机会，力图每隔一段时间（大概平均4年左右）能让员工与长期持股股东通过股票套现来获利。那些早期投资阿里巴巴并数年来对公司发展都保持信心的长期投资者均获利丰厚，而那些在阿里巴巴上市后股价处于峰值时买进的公众投资者获利就少得多了。

如戏的企业文化

从阿里巴巴占地26万平方米的总部湿地园区的设计上，也能看出来马云的风格。访客从南大门进入园区，可看到一片大型玻璃塔楼群，它们结构复杂，属于某种未来主义风格。这些办公楼的底层已经

入驻了很多商家，包括大型健身中心、星巴克以及一家乡村风格的蔬菜水果店。这家店铺经营的全都是有机食品，感觉就像走进硅谷科技公司，好似这些蔬果都是直接从硅谷运过来的。再往北去，就是一大片的人工湖，湖上点缀着荷花与睡莲，岸边是大片的芦苇。在湖的一侧，一片白墙黑瓦的别墅区颇为引人注目，让人想到马云非常喜欢的古典小说（比如《水浒传》）中的某个场景。

这片湖实际上也反映出马云最近几年对于环境保护的热情。在马尼拉召开的亚太经合组织峰会上，时任美国总统奥巴马问马云什么激发了他对环保的热情，马云讲起他12岁时曾游过的一个湖："我到湖里游泳，差点淹死，因为那个湖比我想象得深很多。而5年前我故地重游，整个湖都干了。"

2015年春天，我拜访了这个园区。我小心翼翼地走着，生怕踩了从湖里跳到路上来的小青蛙。从人工湖一直到办公楼的路上，到处都是这种小青蛙。在参观期间，我还在阿里巴巴面积庞大的图书馆和书店里待了会儿。马云非常喜欢读书，特别喜欢读香港武侠小说作家金庸的作品。在图书馆里，紧挨着金庸的著作摆放着的是一些古典作品，再有就是时下流行的管理理论书籍，要不就是硅谷名人如史蒂夫·乔布斯或埃隆·马斯克的传记。

除了总部园区的设计，我们可能更多地会从阿里巴巴的文化上看出来主要创始人对这家企业的影响。为了方便在湿地园区各建筑群之间穿行，阿里巴巴员工经常会骑自行车，车辆是公司免费提供的，毫无疑问是受了谷歌自行车文化的影响，那些自行车外表都涂着谷歌的标志性颜色：红、黄、蓝、绿。阿里巴巴的自行车则是橙色涂装，也有双人座自行车：两个车座代表公司更注重团队协作，凌驾于单纯的个人成就。

将自我需求屈从于消费者利益之下是阿里巴巴企业文化的基石。就跟迪士尼公司把自己的主管和员工都叫作"演员"一样，阿里巴巴

也非常重视情谊以及对于至善的追求。

每年的5月10日是“阿里日”，在这个为了纪念抗击“非典”过程中公司员工所表现的团队精神而设立的年度纪念日里，马云会在公司员工的集体婚礼上为这些新人们充当证婚人。受邀参加婚礼的直系亲属的食宿费用全部由阿里巴巴承担。

更为实惠的是，为了帮助新婚夫妻及阿里巴巴的其他员工支付购买新房的首付款，阿里巴巴会向他们提供5万美元的无息贷款。对在杭州和北京这样生活成本高昂的城市里上班的员工来说，这越来越成为一种极其重要的额外福利。目前有成千上万名员工已经获得了这种贷款，发放的贷款总额已达几亿美元。

阿里巴巴鼓励一种不拘小节的工作氛围。每个员工都要起一个花名。这种做法非常普遍，以至有时员工自己也摸不着头脑：当他们有时跟外界的人联系时，必须得打听或寻找同事的真名。最初，这些花名都取自金庸和其他人所写的武侠小说中的角色名。随着阿里巴巴员工越来越多，可用的名称很快就所剩无几了。员工可凭借花名这个虚拟身份登录内网“阿里味”（Aliway），对公司的产品或文化发表评论。员工可以发起民意调查，也可以就某个绩效评估或管理决策提出质疑，并谋求大家给予支持，甚至他们还可以直接把建议或抱怨反映到“风清扬”那里。“风清扬”是马云给自己起的花名，源于他最喜欢的一本武侠小说《笑傲江湖》中一名剑客的名字。

牢骚满腹是马云最不能忍受的一种毛病，他希望人人都能够担负起自己的个人责任，去努力实现任务或放权分配任务，而不要单纯地坐等上级指示。

阿里巴巴还喜欢采用很多军事用语，表现最突出的员工被称为“兵王”。在阐述阿里巴巴的管理思想时，他们还经常喜欢引用许三多的个性和经历。许三多是2007年上映的电视剧《士兵突击》中的主

角。在剧中，这位起初害羞怯懦的农村男孩，经过顽强努力克服重重困难，逐渐成长为中国人民解放军的一名优秀战士。

阿里巴巴的六脉神剑

阿里巴巴的企业价值观体现在他们所总结的“六脉神剑”中。这个词借自马云最喜欢的小说家金庸的作品中的一个武功招式。小说中的六脉神剑其实并不是指一种具体的兵刃，而是一种汇聚武者自身内力来击败对手的招式。谈起阿里巴巴的六脉神剑，它与马云最推崇的管理专家、美国通用电气前CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）阐述的“使命、愿景及价值”（Mission, Vision and Values）颇为相似。

在韦尔奇2005年出版的《赢》（Winning）一书中，他建议采用一种狂热的企业文化：“领导者应该确保人们看到的不只是那些愿景，还要让他们能够切实地感受到这些愿景。”马云经常高度评价美国通用电气的企业文化。

阿里巴巴的“六脉神剑”价值体系由以下原则组成：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。虽然听起来很普通，但公司非常看重这些原则，对于这些价值观的考核占据了员工业绩考核的一半。

“客户第一”原则可以在淘宝的仲裁者小二的权力以及阿里巴巴的员工结构上看出。阿里巴巴多数员工都是从事销售工作，其所占比例要远远大于倾向技术的竞争对手（比如腾讯和百度）。对于阿里巴巴来说，面对面拜访是一种关键的营销方式。[注]

“团队合作”原则主要表现在团队会定期地开展各种比赛、唱歌或旅行等集体活动。对于从硅谷创办的企业跳槽到阿里巴巴的员工来

说，这种企业文化给他们带来了很大的冲击。但刚毕业的大学生却乐于接受这种“师徒”制度，包括通过每日例会制度来实现“早启动晚分享”。一位前雇员总结道：“很多公司抓的都是结果：你一定要完成多少订单量。阿里则会倒推回来：你这个月想完成这么多订单量的话，需要每天做哪些事情？把这个分解下去，每天抓的都是这个过程的执行，最终结果就不会相差很远。”业绩突出的员工将在全公司范围内通报表扬，而且“老A团队”（又一个跟军事有关的术语，源自《士兵突击》这部电视剧）会得到物质奖励，奖励的东西从路易·威登的钱包、腰带到限量版的运动鞋不一，也可能是每月几万元的奖金，甚至是汽车。

“拥抱变化”反映在阿里巴巴员工的经常性轮岗制度上。不管业绩如何，员工会被定期调往不同的新产品部门或不同的地区。这固然会产生很多挑战，但阿里巴巴要求员工去“接受挫折”。中国传统思想认为失败是可耻的，阿里巴巴的这种观点与之完全不同，倒是跟硅谷的价值观比较合拍。在硅谷，有些企业家会把自己过去创办的失败企业印在T恤上以示纪念。阿里巴巴认为，在中国快速推动的互联网战线上，失败有时是不可避免的，甚至是值得的。

明确提出“诚信”这条原则，凸显出腐败是阿里巴巴不断要面对的一个风险因素。数百万商家想方设法在淘宝上推销他们的产品，而监管及仲裁者则只有几千个小二。正像政府官员经常进行轮岗以防范腐败滋生一样，阿里巴巴也喜欢采用这种制度。Alibaba.com的前CEO卫哲在未入职之前就已体会到了马云对于变换岗位的嗜好。在离开原公司之前到正式加入阿里巴巴间的9个月，卫哲回忆道：“在我加入阿里前，我的岗位职责和头衔就变了4次。最初定的是去当淘宝的负责人，然后又变成了支付宝的头儿。直到入职前一个月才知道具体的职位。”最终他成为Alibaba.com这个B2B业务的CEO，卫哲跟马云开玩笑地说：“我还没加入你们，职位就变了这么多次，这下你再也变不了啦。”

除了实行定期轮岗制度，阿里巴巴还将很多责权下放给各个事业部，力图保持一种扁平化管理结构，从而尽可能减少推卸责任、互相指责之类事情的发生。

对于在阿里巴巴工作需要“激情”这一点，借用一位员工的说法就是：“江湖嘛，就是要热血一点。”跟其他公司相比，“在阿里大家都更有激情、更加坦诚、更加敢打敢拼”。马云对于“敬业”的强调则体现在他经常喜欢使用的一句口号上：“快乐工作，认真生活”。马云认为，在阿里巴巴注入如此诙谐、不同寻常的价值观，无疑跟大多数其他公司形成鲜明对比，那些公司往往强调的是“认真工作，快乐生活”。

阿里巴巴的人力资源部负责衡量员工行为是否符合“六脉神剑”价值体系。该部门的职能非常关键，甚至有一年负责招聘了1.2万人。与其他公司将人力资源部仅划归为行政部门相比，阿里巴巴的HR（人力资源）在员工晋升和招聘上都拥有极大的权力。由于经常强调企业文化和理念，阿里人往往把HR俗称为“政委”。人力资源部还承担大量的培训工作，通过厚达1 000多页的员工手册以及复杂的数据库，将业绩紧密地与晋升、加薪联系起来。

甚至连从阿里巴巴离职的员工也比较肯定前公司的企业文化。由于公司成立较早，加之这么多年来的快速发展，已离职的员工就超过了2.5万人。他们中的许多人都加入了一个叫作“前橙会”的非营利性组织，该组织帮助会员分享自己的投资机会和提供职业发展建议。其中一个会员胡喆是在2010年离开工作5年的阿里巴巴的，他说了自己入会的理由：“在阿里巴巴工作过的人关系都很密切，好像有纽带把我们联系起来一样。前橙会可以让大家彼此沟通，交换思想。这是一个很重要的平台。”[注]

一些前橙会会员[注]已经创办了自己的互联网公司或投资机构，其中一些企业彼此之间还存在一定的联系，它们活跃在电子商务、在线旅游预订、互联网金融服务、在线音乐、在线招聘、线上到线下业务、风险投资、医疗保健等领域。中国互联网相关初创企业数据库[注]搜索显示，阿里巴巴员工跟317家初创公司有关，相比之下，腾讯是294家，百度是223家。尽管并非所有初创企业都会成功（事实上有些企业已经倒闭了），这种创业网络却为阿里巴巴提供了未来创新源及潜在收购目标。

很多阿里巴巴前员工创办的公司在企业文化方面都有一些共性，有些人把这称为“长征”文化。这种管理理念目标远大，往往提倡个人牺牲精神，并且倾向于在业务上大量投入人力与时间。而阿里巴巴的竞争对手（如腾讯）的离职员工创办新企业则更注重减少“产品投放市场的时间”，他们通常会先发布产品，然后再逐步完善，这种策略常被人称为“小步快跑”。

从创办阿里巴巴的第一天起，六脉神剑就是整个团队共同努力的结果。马云比其他互联网同侪更为豁达，早在发展初期就将公司的大部分股权都分摊给其他创始人。但是，远大的志向，天赋般的沟通技能，反而使得他能将公司牢牢地把握住。他就是一个现代版的堂吉诃德，这位侠士一路狂飙猛进，乐于挑战零售业、金融业，再到娱乐业、医疗保健等各领域。要想了解阿里巴巴是怎么征服这些新领域的，先让我们来看看那些塑造马云及其公司的关键性事件。

---

1. 收购“地中海俱乐部”的复星集团董事长。
2. 引自马云与记者查利·罗斯的谈话内容。
3. 范德文。
4. 上海的一位喜剧演员就曾说过自己的某些素材摘自马云的讲话。
5. 其他竞争对手企业（如百度）则更喜欢采用电话营销的方式。
6. 2015年5月11日，他在接受《中国日报》采访时说的话。

7. 部分范例包括：陈琪，卷豆网（juandou.com）和蘑菇街（mogujie.com）的创始人，曾在淘宝当过产品经理，主要从事用户体验设计的相关工作。在蘑菇街的4位创始人中，有三位曾在淘宝工作：CTO岳旭强、CMO李研珠（已离职）。陈曦，环境音乐电台LavaRadio的创始人。起先陈曦为雅虎工作，阿里巴巴收购雅虎中国一年后离职。程维，滴滴打车的创始人，曾在淘宝B2C事业部工作。顾大宇，bong（一个智能手环品牌，网址www.bong.cn）的创始人。他曾在阿里巴巴国际站用户体验部、“来往”项目、YunOS部门就职。蒋海炳，支付宝的二号员工，马伯乐网（www.mabole.com）的创始人。马伯乐是一家在线网商招聘平台。赖杰，商用Wi-Fi提供商树熊网络（Treebear）的创始人。2014年8月，阿里巴巴领投了树熊的A轮投资，占股10%。项兰岚，壹康复（1kf.com）的创始人。该网站创办于2015年3月，是一家招聘理疗师与按摩师的线上到线下服务平台。李立恒，车蚂蚁（chemayi.com）的创始人。这是一家本地化的汽车/生活服务平台。李立恒从2002年起在阿里巴巴工作了8年。另外两位创始人也来自阿里：林燕和范清林。李治国，阿里绰号叫“Bug李”，诚信通（TrustPass）的主要开发者，2004年离开阿里巴巴后创办了分类刊登信息的社区型网站口碑网（koubei.com）。阿里巴巴先是在2006年投资口碑，而后在2008年收购了它，并将其与中国雅虎整合。2009年2月，李治国再次进入阿里云团队，2010年9月他又一次从阿里辞职。而后他成为一名天使投资人，现在则成为在线金融管理平台挖财网（wacai.com）的CEO。孙彤宇，淘宝的前总裁，盒子世界（www.hezi.com）的共同创始人。盒子世界是一家面向6~14岁的儿童及其父母的虚拟娱乐及教育社区网站。王皓，流媒体音乐网站虾米网（xiami.com）的创始人及CEO。阿里巴巴在2013年收购了虾米，它成为阿里音乐的一部分。卫哲，前Alibaba.com的CEO，辞职后创办了嘉御资本。许吉，曾是阿里巴巴的第72号员工，现为移动应用芒果医生（mangguoyisheng.com）的创始人。该应用主要针对的人群是社区医生。吴志祥，一站式旅游预订平台同程旅游（ly.com）的创始人兼CEO，曾在2001~2002年在阿里巴巴销售部工作了一年。叶进武，金融产品购买应用盈盈理财（yingyinglicai.com）的创始人，曾在支付宝工作。张斗，音悦Tai（yinyuetai.com）的创始人兼CEO。张航，滴滴打车的共同创始人。张良伦，米折网（mizhe.com）的共同创始人，以及贝贝网（beibei.com）的创始人，贝贝网是一家销售母婴用品的电商网站。周楷程，钢琴课线上到线下服务平台星空琴行（www.xkqh.com）的共同创始人兼CEO。卫哲的嘉御资本在2015年10月参与了星空琴行的C轮投资。朱宁，有赞（youzan.com）的创始人，逛（guang.com，一家电商网站，现已关闭）以及贝塔咖啡馆（cafebeta.com）的共同创始人，他曾在支付宝担任首席产品设计师。

8. itjuzi.com。

第三章
平凡家庭走出的不平凡人生

比尔·盖茨

→→→→→→→→

在中国，即使你是百万分之一的精英，也只是1 300人中的一位而已。

数学考1分的CEO

1964年9月10日，马云出生在上海西南百里外的杭州。这一年正好是中国的龙年。

马云的母亲崔文彩在当地的一家工厂做工，而父亲马来法则是杭州摄影图片社的摄影师。夫妻二人都很喜欢评弹。评弹是一种中国民间艺术，说唱结合，既有叙事书词，也有日常戏谑小调，说时还常用醒木，以起到击节拢神之用。马云自幼即对这种艺术形式耳濡目染，这或许可以解释他为何极善于与人沟通。无疑，评弹带给这一家人很多欢乐，一扫时局的困顿阑珊，暂时重温过往的旖旎富庶。

作为未来一个有代表性的中国企业家，马云却降生在一个私营经济几乎销声匿迹的年代。当时，90%的工业生产都归国有。中国正孤立于世界，努力从“大跃进”所造成的经济衰退中恢复。面对波及数百

万人的全国大饥荒，毛泽东做了“自我批评”。邓小平与其他一些官员致力于扭转集体化运动中那些最具破坏性的政策，这也预示着将来他在中国经济腾飞过程中所起的重大作用——20年后，生产力的释放塑造了中国经济的奇迹，也为马云打开了创业之门。

马云两岁时，“文革”运动开始了。“破四旧”活动（破除旧思想、旧文化、旧风俗、旧习惯）开始在全国范围内盛行起来，红卫兵们对文化遗址和文物进行大肆破坏。在杭州，他们捣毁了宋朝著名爱国将领岳飞的陵墓。然而，暴戾之气不掩西子之美，红卫兵也常泛舟湖上。对于杭州，毛泽东是有很深感情的，他去过不下40次，并一度待了7个月。虽然毛泽东本人非常喜欢评弹，但评弹当时被认为是一种旧风俗，很快也成为红卫兵们的进攻目标，评弹艺人也受到批斗。当时，马云一家很危险，不仅是因为评弹的缘故，还在于他的祖父曾经在国民党时期出任过保长一职。“文革”时期，马云受尽了同学的欺负和嘲讽，但幸运的是，这家人没有蒙受同类家庭常遭遇的不幸。

1972年2月，美国总统尼克松访华。在这次历史性访问期间，尼克松还游览了杭州，随同记者大约有100人，其中包括沃尔特·克朗凯特、丹·拉瑟、特德·科博尔以及芭芭拉·沃尔特斯等美国著名媒体记者。他们的现场报道对中美关系正常化起到了重要的支持作用，连带着使杭州等城市再度受到外国游客的青睐。

马云小时候就很喜欢英语及英文著作，特别喜欢听收音机中电台朗读的马克·吐温所著的《汤姆·索亚历险记》。后来，正是来到中国的外国游客让马云开始了解外面的世界。1978年年末，马云14岁时，邓小平开始在中国实行改革开放政策，国家开始大力吸引外资，积极开展对外贸易。历经10年浩劫的中国国民经济濒临崩溃，极度需要硬通货。

1978年，杭州只接待了728名外国游客，但第二年就猛增到了4万多人。马云不放过任何练习英文的机会。常常是天刚破晓，他就起

床，骑上自行车，花40分钟赶到杭州饭店去和外国游客攀谈。后来他回忆道："每天早晨从5点开始，我就在宾馆前读英语。很多游客来自美国，也有一些是欧洲人。我免费带他们游览西湖，他们教我英语。整整9年！我每天早晨都在练英语，不管天气好坏。"

马云的英文名字Jack是一位美国游客帮他起的。那位女游客的父亲和丈夫都叫Jack，所以她建议马云也用这个名字。他自认当时的英文水平不怎么样："只是能让人懂而已，但语法真是一团糟。"但马云一直认为学习英语给他的人生带来了巨大的帮助："英语帮了我大忙。它让我更好地了解这个世界，让我遇到了一些非常优秀的CEO和领导者，也让我认识到了中国和世界的差距。"

1980年，在杭州的外国游客中有这么一家人，他们是来自澳大利亚的莫利一家。父亲肯·莫利（Ken Morley）是一位电气工程师，刚刚退休，母亲叫朱迪，他们还有三个孩子：戴维、斯蒂芬和苏珊。当年，他们报名参加了由澳中友好协会组织的中国旅游。那是他们的第一次海外旅行。而对于马云，这家人的杭州之行则改变了他的生活。

如今，戴维在澳大利亚经营着一家瑜伽会馆。我费了一番周折，终于找到了他。他愉快地回忆起了那些往事，还把那次中国之行的照片拿给我看。从他口中，我才了解到多年以来他们一家人与马云之间形成的亲密无间的友谊。

1980年7月1日，莫利一家所在的澳大利亚旅行团从北京乘机飞抵杭州，然后乘大巴来到西湖边上的香格里拉酒店，也就是8年前尼克松总统及其随从曾下榻的杭州饭店。回忆起当年参观美国第一家庭曾入住的套房（当时他们旅行团的领队住了那间房）时，戴维说道："我们三个小孩都被那里的马桶座圈给迷住了，那是用奢华的红色天鹅绒做的。"

澳大利亚旅行团第二天的行程安排是，先乘船游览西湖，然后顺便参观西湖旁的茶园及六和塔，最后返回饭店，下午6点半用晚餐。趁着晚上自由活动的时间，戴维和旅行中结识的一个女孩凯娃（Keva）一起溜出宾馆，沿着路一直走到了宾馆对面可俯瞰西湖的孤山公园。除了在园子里闲逛，俩人还玩起一种弹火柴的游戏。这是凯娃教给戴维的一种游戏，要把火柴头朝下竖立在火柴盒磷面上，然后用手指轻弹火柴，看着它旋转着飞出去，然后……按戴维的原话说就是“可能会太平无事”。幸运的是，那天公园并未因此失火。但他们俩的古怪行为却引起了一位15岁少年的注意，这就是马云。

戴维回忆道：“晚上自由活动的时候，我们在公园里玩火柴，一个男孩儿走过来和我们打招呼，他想锻炼一下自己新学的英语口语技能。他介绍了自己，我们互相寒暄了几句，约定之后再来这个公园碰面。”

旅行团在杭州一直待到了7月4日，那天戴维与妹妹苏珊在公园里和马云以及几个本地孩子一起玩飞盘。戴维给我描述了当时的情景：他们把鞋子和其他东西摆在地上，划定好比赛场地，比赛“一下子引来了几百个中国人看热闹”。马云的父亲马来法还在他们游戏时照了相。

戴维的父亲肯·莫利说他第一次见到马云时，还以为他是货郎，或者说街头小贩。“他非常想练习自己的英语，又很友善，我的几个孩子们都被他打动了。”

他们家与马云后来一直保持着联系，戴维说：“杭州一别后，我和他就成了笔友，一直就靠写信联系。这样过了几年后，我爸爸打算帮助一下这个男孩了。”马云还定期与肯通信，称他为“父亲”，肯让马云“把字距留大点，这样好在回信时把一些纠正写在字距空白处”。戴维解释道：“最初是想通过这些纠正让马云来学习英语。我觉得这对他非常有帮助，也鼓励了他继续学习英语”。

马云的英语水平在不断提高，加之熟知杭州风情和悠久历史，又善于讲故事，于是他就找机会带领越来越多的外国游客游览西湖景点。他特别喜欢去杭州的茶馆，当地人会在茶馆里下象棋、打牌，以及听“大书”。

马云经常陪着奶奶去寺里烧香拜佛。他着迷于太极，还非常喜欢读《水浒传》，书中108将的故事深深打动了他。阿里巴巴早期的一个目标就是凑足108位员工，这也与《水浒传》相关。

但迄今为止他最喜欢看的还是香港作家查良镛（Louis Cha，笔名金庸更为人所熟知）的作品。金庸1924年出生于浙江，1959年在香港创办《明报》，在上面刊登了其早期的很多作品。他一共写了15部小说，全是武侠题材，故事常常糅合史实与虚构内容，描写武功招式，阐发侠义精神。在华语世界，金庸是一位非常知名的作家，他的书全球销量高达1亿册，根据其作品改编的电视剧集和电影有90多部。

金庸作品在故事的时间跨度上处于公元前6世纪和18世纪之间，小说内容通常饱含强烈的爱国主义色彩，一般都是述说各种英雄人物如何抵抗北方入侵者（如蒙古人和满洲人）的故事。

厦门大学教授、知名作家易中天曾分析古典文学和武侠小说，指出它们之所以为大众所喜爱的深层原因。他是这么说的：“传统中国社会，人们有三个梦。第一个是明君梦。老百姓希望有个好皇帝，可以安居乐业。第二个是清官梦。如果世无清官，那就需要做第三个梦，侠客梦。老百姓希望侠客来替他们出头，杀尽赃官，替天行道。但如果也没有英雄，人们就只好从武侠小说中寻找安慰，这就是中国人为什么会喜欢武侠小说。”

金庸的作品饱含中国传统文化和艺术的特点，并融合了佛教、道教和儒家文化的思想。马云从金庸小说中一个传奇式的剑客风清扬身

上找到了灵感。风清扬是一代宗师（也可以理解为是一位老师），他的武功招式从不拘泥于任何既定的形式。

马云自己也修习武术。据陈伟（马云之前的学生，后来成为他的私人助理）说，马云的太极拳[注]是由一位老太太所授，她功夫了得，虽当花甲之年，三两个壮年汉子却也欺身不得。每天清晨，在练习太极拳之前，她都会闭目冥思，“听花开的声音”。时至今日，马云出行时都会带着他的私人太极拳师傅。

但功夫治不好马云早年的心病，这就是他最讨厌的数学。对中国大陆的高中学子来说，要想接受进一步的高等教育，就必须通过一项以学习成绩为评判标准的国家高等教育入学考试，也就是俗话所说的“高考”。高考时间一般为两到三天。数学、语文以及外语都是必考科目。

高考被中国人普遍认为是世界上最难的一项挑战之一，需要付出极大的努力，并且要记忆很多东西。如今，越来越多人批评高考制度，因为它带来了一些负面的社会后果，比如学生感到抑郁，甚至在极端情况下还会自杀。

马云的第一次高考败得很惨，数学只得了1分（满分120分）。希望破灭后，他只好去打工。但很多老板都不要他，比如去一家宾馆应聘服务员时，对方竟然说他太矮。后来，多亏父亲找了关系，他才得到一份帮印刷厂送杂志的工作。这是个体力活，他要骑着三轮车把一捆捆沉重的杂志运到杭州火车站。

陈伟所写的《这还是马云》一书中也曾讲到，马云深受作家路遥所写的《人生》一书的影响。这本书出版于1982年，1984年被拍成了电影。书中主角高加林生于农村，富有才干，然而经过一番努力抗争后却没能摆脱贫穷。马云决心不能那样活，于是再次参加高考。虽然

他这一次的数学成绩稍微提高了一些，考了19分，但总分却下降得很厉害。

他只好再次打工维持生计。他找了11份工作，依然没有一家愿意雇他，甚至连肯德基都不收：在24个应聘者当中，他们单单不喜欢马云一个人。这件事后来成了马云津津乐道的趣事。

马云毫不气馁，每逢周日，就去浙江大学图书馆自修。他决心把那些考试用到的公式和等式都背下来。

终于，在1984年第三次高考中，他的数学成绩有了显著的提高，考了89分，得以考入一所本地大学——杭州师范学院，那一年马云正好19岁。他的成绩离当时的四年制本科的录取分数线还是差了几分，一般情况下，他只能进两到三年制的专科院校。但杭州师范学院当年的男生录取得不够，马云才得以勉强进去。这所大学并不知名，马云回忆道："在本地也就属于三四流大学。"这种拼搏之后得来的荣誉让马云格外珍惜，后来他在多次公开演讲中都讲过这段经历。

莫利一家

在大二的时候，马云当选为学校学生会的主席，在任时举办过一个"十佳校园歌手大赛"。后来，他又当选为杭州市学联主席。

1985年，肯·莫利邀请马云来家中做客，他们家位于澳大利亚新南威尔士州纽卡斯尔市郊区的新莱姆顿地区。这是马云第一次出国，他在那儿待了一个月，回来像变了一个人。

"以前我一直认为中国是世界上最富有的国家，"马云后来说，"在我到了澳大利亚后，我才知道根本就不是那么回事。我开始觉得一个人必须得用自己的头脑去判断去思考。"

马云在面对外国人的时候并不羞怯。在当地郊区的一间会所，他给当地的一个太极拳爱好者团体做了表演，主要是他学的猴拳和醉拳。斯蒂芬·莫利回忆道：“我经常求他表演醉拳的招式，那些招式太帅了。”

马云与莫利一家的友谊逐步加深。在马云去过澳大利亚后，肯·莫利带着斯蒂芬来杭州回访。因为父母家的房子太小住不下，所以他只好把莫利父子安排到大学宿舍去住。“我们在马云家里吃晚饭，然后再骑车回学校。”斯蒂芬回忆道，“马云一直忙着为我们做饭，让我们觉得很受优待。”

到了马云放假的时候，他打算带两位澳大利亚朋友一起去乡下看看，莫利父子俩也乐意前往，但旅途中的奇遇是始料未及的。马云找了一辆皮卡。他和司机坐在驾驶室里，肯和斯蒂芬则坐在敞篷货斗里的椅子上。在他们离开杭州的路上发生了一件事，一位骑车人从自行车上摔了下来，皮卡司机为了避让而紧急刹车，让莫利父子俩重重地碰到车厢后部。幸好他们俩没受伤。回到杭州的那天晚上，马云摆了一桌酒席款待莫利父子，还请了当地的一些官员和贵宾。从饭店的窗户俯瞰下去，街上的人们正在庆祝节日。回忆时景，斯蒂芬说：“我从没见过在一个地方能挤着这么多人。很显然，那时就可以看出，马云是有沟通天赋的，他善于建立人脉，找到车并请来市长确实得有关系才行。”

马云的大学生活并不轻松，面临很大的经济压力。虽然不用交学费，但生活费是必须要交的，这笔钱让马云的父母感到为难。肯·莫利再一次施以援手。“回到澳大利亚，我们考虑了一下，”莫利回忆道，“最后决定要帮助这个孩子。钱并不多，一星期也就5~10美元的样子。因此每隔6个月，我就给他寄一张支票。”

在杭州师范学院读书时，马云还遇到了自己的爱人。这位姑娘叫张英，也是浙江人，是马云的师妹。他们俩的关系一直瞒着马云家

里。据斯蒂芬·莫利回忆，在杭州期间，有一次他和爸爸还有马云一家人吃晚饭时，“我脱口而出‘你女朋友’，并向马云打手势。他当时显得十分尴尬，可能那时想杀了我的心都有吧。马云随后只好和他父母用汉语解释了几句。现在，马云有时还会说起我小时候多嘴那件事。”

小斯蒂芬捅破了这件事，但马云和张英的关系并未遭到家人的反对，很快他俩就结婚了。慷慨的莫利一家又雪中送炭，给了小两口2.2万澳元（大概是1.8万美元），帮助他们买了人生中第一套房子。其实，那是位于一栋塔楼顶层的两间公寓，他们打通后合成了一间。

马云后来说，肯和朱迪为他付出的所有已经无法用任何言语来形容了。

老莫利于2004年9月去世，享年78岁。当地报纸上刊登的讣告这样写道：“他曾带孩子去过中国和古巴，鼓励他们多读书，多旅行，明确自己的政治观。他慷慨大方，心胸宽广，恩泽远播。众所周知，肯曾经扶助过一位穷困的中国男孩，现如今他已经成长为中国一家成功企业的领袖。”葬礼上，牧师朗读了来自马云的唁电。马云在信中说，他曾计划有一天能跟肯这位“他的澳大利亚‘父亲’和导师”一起乘西伯利亚铁路旅行。肯的儿子戴维写信给我说：“这种想法现在看来太渺茫了。以他现在的身份，再想像普通人那般出游确实有点困难，不过我想，终有一天，我会代替父亲来实现马云的这个想法。”

在肯·莫利无私的扶助下，机遇之门向马云打开。肯本身支持社会主义，而他帮助过的马云后来则成为中国最富有的一位企业家。或许，人生就是这样的奇特。肯出身于矿工家庭，母亲是一位女裁缝。妻子朱迪长期从事政治活动，并加入了澳大利亚共产党，还以候选人的身份参加了社会主义联盟的当地选举。马云初获成功后，曾给肯一家捐去了很多钱和礼物，对此肯十分难为情。他说自己最感动的其实是马云决定把自己的小儿子取名为“坤”（Kun）——发音和“肯”

（Ken）相似。中国也影响了莫利一家人：苏珊·莫利在悉尼研究了多年中文。马云一家和莫利一家现在仍保持着亲密的关系，他们时常一起去度假。

致富光荣

1992年，邓小平开始了著名的“南巡”，提出了“致富光荣”这一足以载入史册的口号。中国的企业家不再被视为社会边缘人士，有了邓小平明确的支持，他们可以放心地做生意了。

但马云这时还没有创业。1988年他毕了业，取得了英语学士学位，然后就在杭州电子工业学院教英文和国际贸易。当时杭州师范学院毕业的学生大多去了中学教书，而500名毕业生中只有马云一个人被分配到高等院校。不过，他显然志不在此。邓小平的南巡讲话让他有所感悟：“你可以发财，也可以帮助其他人发财。”虽然他非常愿意教完合约余下的两年，但也开始在校外寻找各种机会。

除了白天在学院授课，晚上马云还要到杭州基督教青年会去教一个英语夜校班。据1992年加入该班的陈伟回忆，马云的夜校班十分火爆，因为他不怎么教那些枯燥的语法、词句或朗读课文，更注重选择一个主题然后与大家交流或讨论。夜校的学生背景芜杂，既有渴望出国留学的高中生，也有大学生，还有工厂工人和青年技工。课后，马云经常陪他们“喝茶、打牌、闲聊”。

杭州当时有一个固定的“英语角”，就在西湖边上的六公园，每个星期日早上，喜欢练习英文对话的人就会聚在那里相互交谈。马云去那里时经常会带上夜校的学生，但随着学生们的热情越来越高，他就决定自己办一个英语角。时间定在星期三的晚上，因为马云发现晚上昏暗的环境让大家更放得开，英文说得再不熟练也不会感到羞涩。

受南巡讲话的鼓舞，他决心在30岁之前开创自己的事业。虽然他当时还教书，但他把课后的时间都花在自己的新公司上，这就是海博翻译社（Hope，希望之意）。

---

1. 这种功夫包括五种元素：套路（单人徒手或持兵器练习的动作序列或者说动作组合）、内功和气功（有关呼吸吐纳、运动及意识方面的修习，还涉及冥想。）、推手（锻炼反应能力的修习），以及散手（防身技巧）。

第四章
创业征途：从海博翻译社到中国黄页

马云

→→→

中国有无数的企业想把生意做到国外，但它们不知道怎么做。

1994年1月，29岁的马云创办了杭州海博翻译社。最初只有5名员工，多为学校的退休教师。他在杭州青年路27号租下了两间门面房。这里离西湖不远，过去曾是基督教青年会的教堂。如今“海博翻译”的标牌仍挂在外面，翻译社还保留着一个会议室。紧挨着翻译社的就是杭州青年会青年旅舍。

马云说服一些英语夜校的学生来帮忙，大部分工作都是寻找客户。在翻译社开张的那天，学生们还带着条幅去了武林广场做宣传。

一些学生最终在这个公司留下来当了全职员工。章红就是早期加入的一名员工。1993年她认识了马云，当时马云在基督教青年会夜校教高级英语口语。回忆起翻译社当时的情形，章红说：“没有人看好翻译这个行业，也不认为会有什么出路……一开始也不赚钱，但他（马云）还是坚持下来了……我非常佩服他，他特别能鼓舞别人，没有希望的事情经过他的努力都能给人带来可能性，令人兴奋。他能激起身边人对生活的激情。”

马云最初的业务是帮助本地企业找寻海外客户。后来他回忆道：“我白天要上课，没有时间去帮人家做翻译。但我的很多老师退休以后在家里没事情干，工资又少，所以我想成立一个翻译社，和中介一样。”由于业务仅仅局限在翻译上，海博并没有在商业上取得成功。然而，第一次创办公司的经历让马云直接参与到即将改变浙江省的创业大潮中，也在一次次的早期探索中感受到创业的艰难。

“海博”寓意为“像大海一样广阔”。当时，社会上把辞去政府工作而投身私营经济的行为称为“下海”。

虽然马云很想去做一名企业家，但当时他觉得冒险辞去那份教师的公职时机还未成熟。在现代中国的商业和文化氛围中，创业已经是一种非常成熟的理念了，然而在几十年前，情况截然相反。

在中国改革开放早期，创业被认为是一种极其危险的事情，甚至被当成不法行为看待。在“文革”中，有人因为开展商业活动而遭监禁甚至处死的案例至今令人记忆犹新。

1978年，家庭联产承包责任制的建立使农民可以在公开的市场上出售自己多余的粮食。过去未被扼杀殆尽的私营经济的星星之火又开始从乡镇企业逐步燎原。乡镇企业虽然名义上是由国家控制，但实际上是私人运营的农村企业。中国私营经济从此开始迅速发展。

20世纪80年代初，中国政府开始认可民众的创业行为，包括早期的个体户和后来出现的私营企业。

第一批的创业者被人称为“个体户”，他们可不是离开稳定公职的下海者，而是一群原本就一无所有的人，其中大多是农业劳力。在最初的创业阶段，他们的地位比较低下，常被讥讽为“二道贩子”；而在他们后来变富之后，却要面对社会上出现的仇富心理，缺乏教养

的问题也会被人说三道四。的确，有些暴富者的行为确实比较荒唐，比如早年的一位“个体户”甚至用钞票糊墙。

中国现在的一些富豪当年都是地位低下的“个体户”，他们很多都是浙江人。要想理解阿里巴巴为何能够崛起，让我们先来了解一下马云的家乡为何能够成为财富的发源地。

浙江：中国的创业熔炉

杭州、宁波，以及浙南地区星罗棋布的产业集群，再加上苏南地区，共同构成了一个被称为“长江三角洲”的经济中心，上海则是该中心的枢纽。

作为阿里巴巴商业帝国中心所在地，杭州自古以来就是商贸中心，也是历史上京杭大运河的最南端。1 000多年间，京杭大运河一直都是连接华南华北的主要商路，独特的地理优势使杭州成为中国最繁华的城市之一。注

杭州与其临近的宁波港处于平原，地势相对平坦。但浙江省很多地区都是丘陵地貌。海拔多变加之水网密布，使得很多地方相对闭塞，方言众多。对于通商的需求以及远离国家政治中心的地理优势，使得浙江成为中国私营经济的发源地。如今，该省的很多企业家都位居中国富豪榜的前列。然而，就像马云一样，他们中很多人一开始都是很穷困的。

娃哈哈集团创始人宗庆后身家超过了110亿美元。在他4岁的时候，他们举家迁到了杭州。初中还未毕业，他就已经在宁波沿海一个小岛的盐场干活了。在20世纪80年代，他在街上卖起了冰棍，每根不到一角钱。而现在他所创办的娃哈哈集团是中国最大的食品饮料生产

企业。身家20多亿美元的李书福最初用零配件组装电冰箱起家，1988年创立吉利，这是中国第一家非公有制汽车制造商。2010年，吉利集团收购了瑞典的沃尔沃轿车公司。鲁冠球，身家70多亿美元。他创立了万向集团，一家杭州的汽车零部件制造商。他开始是农民，以收购村民的废旧金属起家。

马云的朋友郭广昌在2015年12月时曾失联了几天。在此事件之前，据估计他的身家有70亿美元，他一手创建了投资公司复星集团。小时候恰逢“文革”，他只能吃到发霉、干瘪的蔬菜。长大后他考取了复旦大学。为了维持生活，他每晚会挨个宿舍卖面包。《金融时报》曾将复星集团称为“中国的伯克希尔·哈撒韦”。他积极支持阿里巴巴涉足物流和金融领域。

在我们之前讲到的“铁三角”的物流优势中，一个浙江企业家群体对于阿里巴巴的成功起到了关键作用。桐庐是杭州西南方的小县城，同时也是被称为“桐庐帮”的物流企业群的发源地，这些企业占据了中国多半的快递市场份额。快递巨头申通的创始人聂腾飞就生于桐庐。出身贫寒的他养过猪，种过地，还卖过木柴，后来去了杭州一家印染厂做工。除了在工厂上班，他还经常兼职用三轮车送面包。在20岁时，他发现了一个中国邮政[注]所不屑的商机：将杭州外贸公司的报关单送到上海港。1998年聂腾飞不幸因车祸罹难，但他所开创的事业却继续蓬勃发展。在他的影响下，他的两个亲戚与一个同班同学都各自创办了快递公司，后来发展成为桐庐系另外三家大型快递公司。[注]

长期以来，浙江省省会杭州和省内最大港口城市宁波都是繁荣的商贸中心。而另外两座城市，温州和义乌，虽然在海外知名度不高，却由于快速富裕起来而闻名全国。温州的发展逐渐使企业家在社会上取得了合法的地位。义乌批发市场则把生意扩展到了全国各个地区乃

至全世界。温州和义乌在中国经济改革中的作用就跟英国工业革命中兰开夏的棉纺织厂一样重要。

温州和义乌经济发展所表现出的活力让马云深受启发，从而开始自己的创业生涯。温州的金融改革为阿里巴巴后来介入金融服务提供了空间。义乌的大型批发市场也是阿里巴巴早期商业模式所仿效的模板：将中国的商家与全球买家联系起来。让我们先来简单地回顾一下这两个地区的发展历程。

温州：建立自己的模式

温州位于杭州东南方300多公里处，三面环山，一面临海（东海）。地理位置上的局限造就了温州重商的传统，茶叶出口很有名气。新中国成立后，由于毗邻台湾，温州最便捷的出海航路被国民党封锁，而另一出海口上海港又远在480多公里之外，因而经济受到了沉重打击。

温州耕地面积很少，处于失业或半失业状态的农民工很多。自从1978年邓小平开始推行经济改革后，私营经济开始迅猛发展。温州创业者大多以轻加工制造起家，通常都是家族式经营。20世纪80年代，他们把生意做到了全国，这在当时是绝无仅有的。不过也有些商家仿冒过一些西方品牌。对于许多人来说，温州货是他们买到的第一批非国有企业制造的产品。

温州对于私营经济在中国合法化地位的确立起到了不可磨灭的作用。1984年，温州市政府邀请当地的很多优秀企业家去开座谈会，本意是想让他们介绍自己的成功经验，但被很多人婉拒了，他们害怕被抓起来——就在不久前，该市的一些企业家因为被定性为“投机倒把”而被捕，当时仍被羁押。仅有的一些与会的企业家，一些人甚至

连牙刷都带着，以备狱中使用。但他们想错了。在无罪释放了两年前的那批人后，温州市委在当地报纸上发表了郑重声明，为这些人平反，并做出了公开检讨，这在当时是史无前例的。麻省理工学院的黄亚生教授在一篇文章中写道："前后这两件事的戏剧性表现，让很多企业家感到他们的人身安全有了保障。"

数十年来，中国的国有银行基本上无视私营企业和个人的贷款需求，只向国有企业发放政策指令性贷款。[注]

渴求资金的温州私营经济开始自发地创造民间信贷市场，常常采用非法机制来融资。当地政府积极支持建立私营信用社、合作社及钱庄（一种利用存贷款利率差谋利的本地金融中介），从而形成一套被称为"温州模式"的发展路线。可以说，温州当年的金融改革为阿里巴巴后来挺进银行业铺平了道路。当阿里巴巴在2014年获得民营银行牌照时，另外5家获批民营银行中的两家都是由温商企业发起的。

勇于开拓的创业精神，再加上融资渠道的畅通，使得温州的私营经济加速发展，以至在经济结构上，当地的国有经济被彻底边缘化了。在亟待解决的架桥修路问题上，温州企业家没有等待中央政府的拨款或指示，而是自发地建设起来，差不多处于自由放任状态，缺乏协调计划。

1990年，企业家们甚至自行出资修建了该市的机场。一年后，中国第一家私营包机公司——温州天龙包机有限公司诞生。1998年，中国第一条由私人筹资修建的铁路在温州建成通车。

如今在中国，一提到温州，人们想到的往往就是富有。有些暴富起来的温州人大肆消费，并且多用现金结账，甚至连带着抬高了北京、上海、香港、纽约等城市的房价。这些做法和后果都对温州人的口碑有一定的损害。

义乌：全世界最大的批发市场

义乌这样的地方原本是不太可能成为世界上重要贸易枢纽的。它深居内陆，远离杭州、宁波和东海。与温州的情况一样，这里过去也很贫困，耕地稀缺。由于没有太多的谋生手段，从16世纪开始，当地农户就开始做生意。温州出产的红糖远近闻名，他们用姜汁配合熬制，等糖浆冷却后再切成小块，之后再用这种姜糖来换取鸡毛，然后把鸡毛做成掸子，品相不好的鸡毛则埋在地里当肥料。

冬天农闲，如果粮食不够吃，当地人就用扁担挑着竹筐，走乡串户，沿街叫卖。通常他们会带着姜糖块和针线等物，换回乡民的鸡毛。这些货郎还边走边摇拨浪鼓，以此来吸引顾客。这些义乌人被称为“敲糖帮”，其角色相当于今天百万规模的快递大军。

义乌的商贩很快越来越多，堪比一支流动大军。18世纪，为了向他们提供商品，该地区出现了第一个批发市场。此后的数百年间，直到抗日战争与国共内战之前，义乌的商业发展都比较繁荣。

随着邓小平的改革措施开始生效，批发贸易也摆脱了政策的羁绊。1982年9月，义乌的商贩被允许在一小块空地——预先铺设了水泥板的河道旁设立摊位，很快就吸引700个商贩入驻进来。义乌就这样成为新中国最早的几大批发市场之一。

如今，义乌人口激增到200多万，有着全世界最大的批发市场。每天往来客商达4万人次。700个摊位变成了义乌国际商贸城的7万家批发商店。该批发市场规模宏大，占地面积达370多万平方米，每年营业额高达60多亿美元。

据估计，商贸城内有170万种商品，从玩具到塑胶花，从珠宝首饰到手提箱，从服装鞋帽到家用电器，种类应有尽有，全部都是中国货。不知不觉间，西方人使用的大量商品都是经由义乌批发出去的，

甚至连圣诞节都是“义乌制造”了：全世界圣诞节所用的装饰品中，有超过60%的产品都是在该市生产的。虽然吸引客商的主要因素是价格低廉，但假冒商品也是构成义乌吸引力的一个组成部分，比如Gussi手提包，听起来这个名字就是你熟悉的那个牌子吧？《金融时报》记者詹姆斯·金奇（James Kynge）曾在2005年来到义乌调查当地假货问题，结果发现连酒店都是高仿的：他经过一家叫作“海雅特”（Hiyat）的酒店，当然这不是君悦酒店（Hyatt）。

义乌吸引了全球各地的客商。中东客商十分喜欢义乌，当地的穆斯林社区快速发展起来。该市穆斯林人口大约有3.5万人，大多来自中国国内、南亚及阿拉伯地区。为尊重他们的宗教信仰，义乌兴建了大量的穆斯林餐馆，还斥资400万美元修建了一座装饰华丽的清真寺，里面所用的大理石都是从伊朗进口的。

2014年，世界上最长的货运铁路干线“义新欧”通车。从始发站义乌启程的列车，经过21天约13 053公里的行程，最终会到达终点站马德里。

义乌之所以成为如此重要的商贸中心，还在于它是浙江省产业集群以及长江三角洲其他地区的产品销售基地。各种只生产单一产品的城镇向中国乃至全球供应着80%甚至更高比例的单类商品。绍兴是“纺织之城”，永康则是“五金之城”，每天出产三万扇防盗门及15万辆低座小摩托。台州是“缝纫机之乡”，嵊州则是“领带之乡”，海宁自称为“中国皮革之都”。甚至还有“牙刷之乡”，即扬州市的杭集镇。

义乌在对外宣传上自称是“袜业之乡”，每年生产各类袜子超过30亿双，并且向沃尔玛和迪士尼这样的跨国企业供货。不过，杭州旁边诸暨市的大唐镇也自称为“袜都”，每年生产80亿双袜子。

20世纪90年代中期，当马云开始自己的职业生涯时，浙江已经成为创业要地。但是当地企业都是劳动密集型企业，平均规模较小。80年代初，浙江省几乎还没有私营企业家，到了1994年，私营企业主就太多了。浙江省当时人口约4 400万，全省经济实体数就有1 000万家。

与中国南方那些由香港和台湾地区的富豪所建立的工厂不同，浙江省的小工厂必须竭力寻找客源和资金。[注]中国的国有银行拒绝向它们发放贷款。资金长期短缺催生出民间融资的各种创新性机制，比如像前文介绍的温州模式，也促成了一些绑定债权人及债务人的产业集群的崛起——一旦债权人认定根据某种特殊合约会产生相关利润，那么他们就会放贷。在2004年，中国百强私营企业中有一半都是浙江企业。

马云很早就清楚该地区经济发展的强势和弱点，并以自己是浙江人而深感自豪。2015年10月，马云当选为浙商总会首任会长。在就职演讲中，马云谈到在中国有600万浙江商人，在海外有200万浙江籍企业家：“这加起来一共800多万的浙商，有可能是全球最大的商帮，他们在浙江本土经济以外创造了又一个省外经济体。”但是浙商的成功却来之不易。在之前对浙江总商会的演讲中，马云总结了浙商的特点：“我们浙商了不起的优点是勤劳、有勇气和抓住机会。这些优秀的品质来自我们浙商啥都没有。我们不像其他的省有煤、有矿。我们浙商就是拥有市场……只要有人的地方总能找到属于我们的机会。未来也是这样。”

然而，在当时浙江创业浪潮的大背景下，马云的第一次创业却并不顺利。1994年，他创办的海博翻译社处境从一开始就很艰难。房租每月将近300美元，第一个月只有20多美元入账。希望虽然永恒，但钞票才是最现实的。为了维持公司的正常运作，马云开始在杭州街头卖些小商品，有些就是从义乌进的货。他的翻译公司也变成了一个贸易

公司，海博翻译社开始卖礼品、鲜花、书籍甚至塑胶地垫，这种模式跟后来的淘宝很像。马云回忆道：“我们什么都做。靠这种收入支撑了三年，终于使海博翻译社收支平衡了。我们认定只要坚持，就一定会有未来。”

但马云越来越明白，翻译服务并不能满足他的创业激情。不久，一次意外的旅程给他打开了幸运的大门——虽然这段故事的开端听起来对他极为不利。

由于英语夜校办得非常成功，并且又成立了自己的翻译社，马云英语讲得好的名声早已远传在外。桐庐县政府找到了他，请他担任翻译来调停一起事关高速公路建设的涉外合同纠纷。

1994年，一家美国公司答应投资建设一条杭州至桐庐的高速公路。但经过一年的谈判，双方并未达成任何协议，这家美国公司原本承诺的资金也没有到位。马云的任务就是去美国搞清楚其中到底出了什么问题，最好能达成一些建设性的协议。

马云先是到了香港，结果被告知资金周转是在美国出了问题。于是马云第一次搭乘班机去了美国。他在那儿待了一个月，桐庐县政府委托的事没能办成，不过他见识到了互联网的魅力。回到中国后，他的眼界已经跟其他人不一样了。

大开眼界的美国之行

5年后，在互联网公司大发展时期，媒体开始挖掘马云的过往经历，根据已公开的说法，这趟旅行不像是一个翻译的商务旅行，倒像是影片《十一罗汉》中的情节。他在洛杉矶见到了桐庐县政府所说的那个美国合作公司的老板，不过很快发觉整桩交易其实是个骗局，《经济学人》的相关报道指出，“他调查的这家公司其实是不存在

的，老板是个骗子，马云本人的处境立时变得很危险”。马云从来没提过这个老板的名字，后来当地媒体采访时，他只是说是一个“大块头的加州人”。对方向他提出了贿赂性条件，马云拒绝合作，于是就被关在马里布海滩的一所海滨别墅里，对方手里还有枪。后来他又被带到了拉斯韦加斯，被软禁在赌场酒店顶层的一间客房里。近年来，马云没有再说过这件事的细节。他的私人助理陈伟曾在一本书中说过这是马云想忘掉的一段不愉快经历。这件事过去几年之后，阿里巴巴开始扬名国际，马云跟时任《新闻周刊》北京分社社长刘美云谈起过这段往事。据刘美云回忆：“我飞赴杭州对马云进行专访。他慷慨地抽出大量时间带我参观了阿里巴巴总部，也谈了很多自己的经历。他语气非常平淡地说起第一次去美国时的事情。当时，一个之前的业务联络人（美国人）劝他跟他们一块儿干，结果没谈妥，然后（实际上）就绑架了他。我认为，这不过是有关他的很多逸事中的一件罢了。后来我又联系到他，想详细地了解这件事，他明确表示不想再纠缠此事，拒绝提供更多细节。”马云最终从客房里溜了出来，在赌场的吃角子老虎机上还赢了600美元。他没再上楼去拿行李，而是直接离开赌场，买了一张机票去了西雅图。1995年9月间的一期《杭州日报》上发表的文章[注]描述得则不那么有声有色了，说马云带了4 000美元去了美国，这些钱包括自家存款，还有从他岳母和妹夫那里借来的钱。

不管怎么说，正是在西雅图，马云才第一次登录了互联网。来美国的前一年，他从一位叫比尔·阿霍的外教同事那里听说了互联网。据比尔说，他女婿当时在一家互联网公司。当比尔第一次向他说起互联网时，马云感觉“比尔也解释不清，听起来很奇怪的……我也根本搞不清楚那是什么东西”。

在西雅图，马云和比尔·阿霍的亲戚戴夫和多洛雷丝·塞利格住在一起。

马云逛了逛西雅图的富人区，包括皇后安妮区。多洛雷丝·塞利格后来跟英国广播公司说，马云被山上的那些大房子吸引住了。“马云指着一排房子说，‘我要买下这栋，那栋，还有那一栋’。当时我们都笑了，因为这些房子实在太贵了。但他的确是迷上了它们。”比尔·阿霍也回忆道：“可在当时，他一分钱也没有。”

接着，马云见到了比尔的女婿斯图尔特·特拉斯蒂。斯图尔特当时创办了一家互联网咨询公司，叫VBN（虚拟广播网）。这家公司当时位于西雅图市区派克街附近第五大道上的美国合众银行（U.S. Bank）大厦。

“我向马云展示了一下互联网。”斯图尔特回忆道，“当时，互联网很大程度上只是一个保存了政府与公司简单信息的目录，但他看起来很兴奋。”

西雅图之行给马云带来了很大的震撼，他是这么说的：“那是我第一次去美国，第一次摸到键盘和计算机，人生中第一次连上互联网，第一次下决心辞去教职去办公司。”

马云回忆起第一次上网的过程：“我朋友斯图尔特说：‘马云，这就是互联网。你可以在上面找到任何想找的东西。’我说真的吗？然后我就搜了‘beer’（啤酒）这个词，很简单的一个词。我现在也不清楚为什么搜它。搜索结果有美国啤酒、德国啤酒，就是没有中国啤酒……我很好奇，然后就接着搜‘China’这个词，没搜到，显示no data（没有数据）。”

马云的好奇心立马起来了，他求教斯图尔特。“我问他：‘能不能给中国也做点东西？’所以我们就为那个翻译社做了一个非常难看的小页面。”

海博翻译社的站点内容只有简单几行字，外加联系电话和翻译报价，没有任何图片。

马云后来跟记者查利・罗斯说：“简直太令人吃惊了，早上9点40分我们把页面挂在网上，12点半我就接到朋友的电话：‘马云，你有5封电子邮件。’我当时还说：‘什么是电子邮件？’三封来自美国，一封来自日本，另一封则来自德国。”

这让马云看到了一个新业务：帮助中国企业在网上找寻出口渠道。他打算和VBN合作做这件事。

斯图尔特则从马云那里喜欢上了太极拳，至今他还在亚特兰大时常修习。据他回忆，马云非常敬业。

“我们一起到办公室，然后开始工作，接着吃饭，回家，或许再练一下太极拳，每天的生活就是这样。没有空闲时间。”

与VBN的合作也并非一帆风顺。斯图尔特提出要马云先预付定金20万美元[注]，这样就可以保证他能够独家在中国制作网页了。马云跟他解释说自己现在没钱，连这次来美国都是借的钱。斯图尔特后来松了口，不再要求定金，但要求马云必须尽快付清，甚至让比尔・阿霍及其妻子做担保人。据杭州的当地媒体报道，为了回家，马云只好向在美国的一位杭州学生借了钱，这才飞回了上海。

就这样，马云没能带来桐庐县客户所希望的合约和资金，但他用皮箱带回了一台英特尔486芯片的电脑。“当时在中国这是最先进的电脑。”马云说。

一回到杭州，他就开始规划构建自己的在线网页：中国黄页（China Pages）。就这样，他开始了第二次创业，并从此与教师生涯作别。

---

1. 历史上曾叫临安，公元1138~1276年南宋定都于此。13世纪，欧洲仍处于黑暗时代，临安被认为是地球上人口最多的城市，共有约150万居民。据说，马可·波罗以及著名的阿拉伯冒险家伊本·白图泰都到访过这座城市。

2. 中国邮政保证三日内送达，但出口商需要通宵就把报关单送到港口。聂腾飞从杭州坐凌晨的火车到上海，按时把报关单送到，一次送好几张报关单，每单收100元，但自己要承担30元的车票钱。

3. 韵达、圆通以及中通。

4. 国有银行没有独立的信用评估。

5. 截至20世纪90年代末，香港企业家以及其他海外华人企业家已经在广东省投资建设了5万多座工厂，将分布在海外的2 000多万华人、华侨汇聚一堂。在邓小平南方讲话后，中国建立起了几个经济特区，其中就包括深圳。包括许多富豪企业家在内的众多海外华人为特区的发展提供了现成的金融支持和出口市场。广东省毗邻香港，而且还处于世界上最繁忙的海运航线上，这些有利条件使得它比杭州更具有发展优势。

6. 时任记者周继山撰文。

7. 根据《杭州日报》1995年9月间的一篇文章报道。

第五章
中国互联网时代来了

马云

→→→

如果传统行业与电子商务“成功结合，中国下一轮经济发展的前景将不可限量”。

从西雅图回到杭州后，马云继续在杭州电子工业学院教书。有一天他在街上碰到刚买完菜骑车回来的系主任，系主任语重心长地鼓励他继续努力教书。看看自行车，再看看那些蔬菜，马云暗自思量：即使有一天升到系主任这个职位，又能怎么样呢？这不是他想要的未来，是时候结束教学生涯了。

马云的新梦想并不是教书或翻译。与互联网的第一次接触启发了他，马云想建立一个全英文的在线中国企业名录，帮助它们寻找海外客户。

正像上一章斯图尔特·特拉斯蒂所说的那样，马云非常敬业。为了让中国黄页内容丰富起来，马云拼命收集企业信息，再翻译成英文，然后将这些信息随附相关照片传给西雅图的VBN公司，再由VBN上传至互联网。

1995年3月的一天，马云把夜校的24个学生召集起来开了个会，说了自己的想法并征求大家的意见，顺便看看能不能从他们中找寻一些

生意：“我把夜校里最活跃最能干的人叫到我家。我讲了两个小时。他们听得稀里糊涂，我也讲得糊里糊涂。后来很多人投票。其中23个人认为：算了算了，这个东西不行。只有一个人——现在在中国农业银行，他说：你要真的试试看呢就试一试，不行就赶紧跑回来。”

不过马云还是坚持自己的看法，很快和何一兵创办起了中国黄页。何一兵是马云曾就职的学院里的一名计算机老师。在此前一年去新加坡培训前，他想找人补习一下英语，结果认识了马云。在新加坡期间，何一兵对互联网也有了一番了解，所以当马云打算成立互联网公司时，两人一拍即合。

探索：中国黄页的创立

公司的注册名称为杭州海博网络咨询服务有限公司，是当时中国第一批互联网企业之一。因为启动资金不够，马云只好从父母、妹妹和妹夫等亲戚那里借钱。马云的妻子张英是公司的第一个员工。

1995年4月，马云和何一兵创办的中国黄页就在文二路38号一间12平方米的办公室里开张了。为了让公司看起来实力雄厚，他们印了很多职务各异[注]的名片，根据不同的客户使用不同的名片。白天，两位合伙人去外面找客户，晚上回来再给人们上一堂有关“信息高速公路”的入门培训讲座。很多早期客户就是被他们的培训讲座打动加入的。

1995年5月10日，他们在美国注册了域名：chinapages.com。到了7月，他们正式推出了中国黄页网站。网站上显示着一张带有红色边框的亚洲地图，中国区域高亮显示着，在中国区域的上方是这样一行标题——“中国业务网页：在线中国业务目录”。

网站的主页上介绍该网站是“立足花园城市杭州，通过美国西雅图发布”。网站提供的页面标签有“最新动态”“热点推荐”“网络信息搜索”“网络目录”，另外还有一个指向海博翻译社的链接。

中国黄页开始就是一桩家族生意。马云的妻子张英，妻子的妹妹张静，还有何一兵的女朋友都在参与。

马云之前教过的学生也是中国黄页现成的人才储备。马云几年前在学院教的学生蒋芳负责客服。现就任中国美术学院讲师的崔鲁海曾在中国黄页创业初期拜访过马云，当时他经营着一家计算机动画公司。回忆起当时的情形，他说道：“我还记得走进他办公室第一眼看到的场面……那个地方挺空的，只有一张桌子放在屋子中央。房间里只有一台很旧的台式电脑，旁边围着很多人。”他后来才知道，马云把大部分钱都用在注册公司上，几乎没钱去买计算机或其他设备了。

中国黄页急需客户。张英签下了早期的一个客户，黄页做好后这个人付给他们8 000元人民币。1995年5月，杭州被选定为F1（方程式）摩托艇世锦赛的举办地，10月举行比赛。这也是该项赛事头一次在中国城市举办，借此契机，公司的业务被带动起来。马云接下了制作该赛事官网的任务。

为了赢得更多的客户，马云不断去找之前的学生，说服他们宣传网站或拉点业务，有两个人答应了下来。

其中一位是何向阳，他当时在浙江钱江律师事务所上班。虽然一开始不太愿意在网上透露事务所的名字，但何向阳还是把自己的家庭电话号码给了马云。随后他吃惊地发现，每天从早到晚都会接到很多人打来的电话，许多还是海外客户，他们都说自己是通过中国黄页找到他的。一度对互联网深表怀疑的律师终于对马云所描述的事业有了直观的感受。

另外一个学生周岚后来成了马云的秘书。周岚当时在杭州望湖宾馆上班，马云正好为这家宾馆制作了网页，其中还介绍了宾馆配备有全新的14英寸（约35.56厘米）彩电。之后不久，联合国举办的第4届世界妇女大会在北京召开，与会者超过了1.7万人，其中还有时任美国第一夫人希拉里·克林顿。会后，很多到杭州来旅游的代表都选择入住望湖宾馆，说这是唯一一家能在网上找到的杭州宾馆。该酒店第二年头三月入住率甚至超过了去年全年，这又一次充分显示了互联网的力量。

中国黄页如果想活下来，仅靠之前学生的关系还是不够的，必须招揽更多的客户。但是一个很简单的现实问题使得中国黄页的宣传并非易事：那时候杭州地区还没办法上网。

不过马云还是有办法的。首先，通过朋友和关系网普及互联网究竟能给这些人的业务带来什么好处。随后，马云让那些感兴趣的人把公司介绍和产品的宣传材料寄给他。马云和同事把这些文字资料翻译成英文，然后邮到美国的VBN，VBN制作好网页并将其上线，然后再把打印出来的网页截图邮寄回杭州。最后，马云再把这些打印资料给朋友看，告诉他们网页已经做好上线了，但朋友们当时也没法去查看是否属实。既然杭州没有互联网接入服务，客户就没法儿真切地了解“在线”到底是什么意思。为了设计、制作并维护一个客户看不见、摸不着的网站，而让他们为此预先掏出两万元人民币（2 400美元），这实在是一项艰巨的任务，无法让人放心。马云担心人们会认为他在欺诈。他说：“有三年时间，人们都把我当成骗子。”

起步：第一次连网

1995年秋天，浙江省电信局终于在杭州开始提供互联网接入服务。到了年底，省内只有204个互联网用户，马云就是其中的一个。在

他那台从西雅图买的486电脑上，他终于可以向他第一个客户望湖宾馆展示制作的网页了。“虽然花了三个半小时才下载完主页……但我很兴奋。”

随着邓小平倡导的改革开放政策的实施，中国开始走上一条有中国特色的社会主义道路，市场经济大行其道，创业经商方兴未艾。在继续加强信息监管的情况下，中国的互联网事业开始发展。这体现了政府当局的施政灵活性和意图发展经济的坚定决心。

如果没有互联网，马云将企业家与全球市场连接起来的念头就不可能付诸实现。

时间回溯到1987年9月14日（那时马云还在念大学），钱天白教授从北京大学向德国卡尔斯鲁厄大学（当时还属于联邦德国）发送了中国第一封电子邮件。这封用英德双语写成的邮件的标题为：“跨越长城，走向世界的每一个角落”。这封邮件发送速度为300bps（位/秒），在现在动辄上千万乃至上亿bps的宽带网速的对比下，这无疑慢得离谱。这封邮件发出后又过了7年，中国才真正连接了互联网。

毋庸置疑，中国需要接入互联网，而互联网也需要中国。1994年，太平洋两岸的科学家[注]率先迈出了一步。位于加利福尼亚州门罗公园的斯坦福线性加速器中心终于和远在5 800英里[注]外北京的中科院高能物理研究所实现了网络互连。[注]

这只是两个研究所之间的连接，其他科学家也想建立连接。将斯坦福线性加速器中心至中科院高能物理研究所的连接再接入互联网是一种非常简便的方案，要比再从美国其他位置与中科院高能物理研究所单独连接要划算得多。斯坦福线性加速器中心的莱斯·科特雷尔博士（Dr. Les Cottrell）回忆道：“我们研究了这个问题，结果发现美国国防部、美国能源部以及美国国务院都非常关心此事。”最终美

国政府同意了。“他们说：‘这没问题，你得告诉所有互联网上的人，中国人也能上网了。’”

莱斯不明白当局所说的“告诉所有互联网上的人”究竟是什么意思，他提议向一个特定的电子邮件群发列表发送一封邮件，当局同意了这种做法。1994年5月17日，第一条真正意义上与中国的互联网连接开通了。

虽然中科院高能物理研究所制作并维护了中国首个网站，但互联网很快就不再是粒子物理学家的专属了。

正值第一条互联网连接建立之时，中国也积极推进“信息化”政策，迎来了通信基础设施大发展的时代。苏联的解体给政府以警示，科学技术上的巨大差距被认为是重要的诱因之一。再看中国当时的情况：1994年年初，当时12亿人口的中国共有2 700万条电话线和64万部手机。早期的手机用户不是政府官员就是个体户，因为当时一部手机售价约2 000美元。在当时，传呼机才是普遍的通信工具。

为了切实改变民生，中国政府进一步改善通信设施和服务，能够福泽数亿人口的有线电话、手机及宽带连接建设随即在全国范围内铺开。

1993年，时任副总理的朱镕基启动了金桥工程，以期创建一种国家范围内的信息与通信网络。1994年，中国政府结束了邮电部对电信服务的垄断。为了形成电信市场竞争，国家成立了第二家电信运营商——中国联通。以英国为首，国际上其他国家已开始利用私人投资的电信公司来与国有企业竞争。中国采取的是另一种机制：依托三部委以及几个国有企业成立中国联通公司，从而实现了几个政府部门的联盟与一个政府部门相竞争的独特态势，从而在一定程度上缓和了国家对电信业的管制。

由于邮电部不再具有垄断地位，当时邮电部新任部长吴基传开始着手大规模投资建设电信基础设施。

斯坦福线性加速器中心和中科院高能物理研究所实现网络互连后数月，美国商务部部长罗恩·布朗（Ron Brown）访问北京。其间，中国与斯普林特（Sprint）公司签署了连接京沪两地与美国的国际互联网协议。这标志着“ChinaNet”（中国公用计算机互联网）开始正式启动，包括马云在内的很多人从此就能通过拨号第一次在中国上网了。

升温：首批互联网创业先驱

随着中国开始大规模开展电信基础设施建设，国内的第一批科技创业者开始涌现。许多在美国留过学的工程师开始创办企业，帮助构建中国的通信网络。丁健就是其中的一位先行者。他曾就读于美国加利福尼亚大学洛杉矶分校，取得信息科学专业的硕士学位。他与当时从美国留学归国的很多学子一样，都想通过科技力量来造福中国。1993年，丁健联合北京人田溯宁创办了亚信（AsiaInfo）公司，当时田溯宁刚刚从得克萨斯理工大学取得博士学位。1995年，他们将公司业务转移到了北京，承建中国电信运营商的数据网络工程，其中就包括中国电信的ChinaNet拨号互联网接入网络。田溯宁后来逐渐成为中国电信市场上的领军人物，他与丁健也都是科技领域的著名投资人。

1995年，另一家具有影响力的中国科技公司UT斯达康成立。这家公司最初是由中国大陆与台湾的企业家在美国创办的，后来很快在杭州开展业务。UT斯达康推出了低成本的移动终端——小灵通，它对中国电信市场的发展起到关键作用。这一成功使得投资人对杭州刮目相看，逐渐视其为科技中心。

1995年UT斯达康的另一个重要投资人是当时新成立的日本投资基金——软银（拥有30%的股份），其创始人是日本亿万富豪孙正义。5年后，软银的投资也对阿里巴巴的成功起到了至关重要的作用。

UT斯达康最初是由Unitech Industries与Starcom Network Systems两家公司合并而成。Unitech的创始人是台湾人陆弘亮，他与孙正义是加利福尼亚大学伯克利分校的同学。Starcom的创始人薛村禾后来到软银中国创业投资有限公司（SBCVC）担任总裁，在2000年协助孙正义完成对阿里巴巴的投资。

到了1995年年末，随着中国电信及互联网建设的加快，马云和他的客户终于可以从杭州连接互联网了，使用的是业已在北京、上海、广州展开的ChinaNet服务。之后不久，马云就和他新任命的总工程师李琪去拜访了西雅图的VBN公司，回国后不久他们就终止了和VBN公司的合作，建立起自己的服务器和新的中国黄页网站。

这样做降低了成本，但是增收依然是一个问题。在1995年，中国大陆境内只卖出了150万台PC（个人电脑），而且很多都来自商业或政府机构的购买。当时一台PC售价在1 800美元左右，对于一个普通中国人而言这笔开销相当大。安装固定电话线路以及上网的费用，再加上人们对互联网缺乏切实的了解，所有这些不利条件都严重制约了中国黄页的发展，一时之间找不到足够多的客户。

马云继续不遗余力地宣传互联网。在某种意义上，比尔·盖茨甚至还帮了他的忙。1995年年末，盖茨写的《未来之路》（*The Road Ahead*）一书在美国畅销，随后在中国也受到热捧。虽然书中并未太多提及[注]互联网，但为了让潜在客户相信互联网的重要性，马云引用了一句盖茨的话：“互联网将改变人类生活的方方面面”，这对中国黄页的推广工作起到很大的推动作用。后来他坦白这句话是他编造的：“在1995年，整个世界都知道比尔·盖茨。如果这句话是我说的，那

谁会信呢？”不过，他又补充道：“我认为比尔·盖茨肯定早晚有一天也会这么说。”果真如此。就这本书面市后不久，盖茨敏锐地意识到互联网的重要性，极大地增强了微软在这一方面上的建设，在该书第2版中，关于互联网方面的内容明显增多了。

与此同时，在北京，一位名叫张树新的企业家开始引起媒体的关注。1995年5月，她创办的企业是中国最早的一家私人互联网服务提供商：瀛海威。“瀛海威”这个名字其实是取自英文Information Highway（信息高速公路）的一种谐音。后来，很多中国互联网企业创始人都将其视为激发自己创业的榜样和楷模。其中一个人曾对我这样说：“有天开车上班时，我偶然被他们的广告牌上的口号吸引了，上面写着：‘中国人离信息高速公路还有多远？向前1 500米！’”这1 500米指的就是广告牌离瀛海威公司的距离。利用传统的内部BBS（电子布告栏），该公司迅速在一些国内著名院校（比如清华与北大）内打开了市场，开始为几百个互联网拥趸提供服务，后来大部分内容都是英文网站以及有关时事的中文评论。

再说回杭州。马云的推广努力没有白费，浙江省政府开始邀请中国黄页为其制作网站，这无疑算是一个突破性进展。当年负责网站委托制作的政府官员杨建新回忆起和马云第一次打交道的场景时说：“第一次他到我的办公室见面，坦率地说，我没想到，心中的互联网高手竟是这么一个年轻人。”马云非常兴奋地向他解释互联网。杨建新回忆说：“当时马云滔滔不绝，两个小时都收不住口。”虽然杨建新告诉马云因为这件事的效果未知，所以没法儿先给他钱，但马云和他的团队还是很快把网站做好并放到了中国黄页上面，并开始和杭州电信所属的杭州迪佛公司进行合作——这种合作关系很快就变味了。这一项目当时可以算是国内首创，第一次使政府在互联网上有了发声之地，增强了浙江省的对外宣传工作。[注]几天时间内，杨建新就陆续收到了多封来自海外表达祝贺之情的电子邮件，其中还有几封是来自美国国会议员。[注]这一事件也大幅提升了马云的个人形象，本地的一

份报纸[注]还专门用一则专题报道介绍了他的公司以及他第一次赴美的传奇经历。

但是此事也给马云和杨建新带来了麻烦。杨建新的一位同事向省里反映，指责他“与一个个体户打得火热”。这份报告指责道：“政府的新闻发布是很严肃的事情，怎么能通过一个个体户来发布？”

在当地遇到了一些阻力后，马云就开始更加注重北京方面的业务了。他和瀛海威的张树新见过面，不过两人并没有谈拢。后来马云说起他对瀛海威的第一印象：“如果说互联网上一定有牺牲者的话，那么她的这家公司肯定要走在前面。我已经非常理想化了，结果发现还有一个比我更理想化的人。”

马云和他的合作伙伴何一兵开始在北京推广中国黄页。马云随身带了一些他写的关于互联网的文章，让朋友们帮他发表。多亏了一个朋友介绍，他认识了一家出版机构的司机。借由这位朋友的关系，他结识了《中国贸易报》的副总编孙燕君。孙燕君对中国黄页印象深刻，他邀请马云做一次演讲，向他的同事们介绍互联网方面的情况，随后又发表了一篇头版文章介绍马云及其公司。

不过，尽管马云获得了很多关注，中国黄页依然没有太多的业务，在北京打开局面的努力化为泡影。1996年7月，中央电视台播出了一部纪录片《书生马云》，片中真实记录了马云在办事过程中被政府部门拒绝的一幕。这部纪录片的编导是樊馨蔓。樊馨蔓是著名导演张纪中的夫人，也是杭州人，她很认同马云的事业。当她看到片中马云遭到冷遇时，立刻对他的境遇担心起来：“他杭州的基地没有了，北京失败了，几乎倾家荡产。”在这部片子中，马云透过车窗望向北京的街道，坚定地说道：“再过几年，北京就不会这么对我。再过几年，你们都会知道我是干什么的！我在北京也不会这么落魄。”

中国黄页的问题在于，它其实只是一个目录。网站非常简单，只是把企业销售的产品列上去而已。没法儿让潜在客户完成在线交易，又怎么收取服务费呢？注

竞争：吃一堑，长一智

当时，中国黄页已经山穷水尽，连工资都快发不出来了。为了减轻压力，马云以业务提成的方式支付销售人员工资。其间他们还做成了一些订单，其中一家纺织业客户给了他们一万元人民币。可这些都是杯水车薪，中国黄页处境依旧岌岌可危——事实上，更大的威胁在慢慢逼近。作为与中国黄页共同建设浙江省政府网站的合作方，杭州迪佛通讯股份有限公司打算收购这家企业。中国黄页是一家可怜的小型私营企业，而杭州迪佛则是背靠着浙江省电信局。1996年2月，两家企业合资建立了浙江迪佛海博信息发展有限公司。迪佛投资140万元人民币（17万美元），占70%的股份。马云继续担任总经理，中国黄页资产折抵60万元人民币（7万美元），占30%的股份。当时，这份合约似乎对于这家资金匮乏的小公司是个惊人的恩赐。时任杭州电信官员的张新建认为这是中国互联网发展史上的第一次并购交易。本地媒体注也对合资公司做了正面报道。

但现实则要险恶得多。马云发现，就在与中国黄页共同建设浙江省政府网站的同时，迪佛公司悄悄地注册了一个名为“www.chinesepages.com”的域名，而中国黄页的域名是www.chinapages.com，两者很相像。而且，迪佛还注册了一个叫作“China Yellow Pages”（中国黄页）的公司。由于迪佛是国有企业的下属企业，马云根本无法申辩。在本地媒体的一次采访中，他只好面对事实故作坚强地对新成立的合资公司表示赞许：“迪佛海博的成立对中国黄页的发展是件好事。”最后他还总结道：“我们有理由相

信，在党和国家政策的正确指导下，以及来自社会各界的巨大支持，中国黄页必将取得伟大的成功，中国的信息高速列车必将越来越快！”

多年后，在阿里巴巴已经取得成功时，马云才开始针对这段经历畅所欲言。中国黄页的发展已经被新的合作伙伴削弱了，尽管马云是总经理，但实际只是个空架子。“这个合资企业成立以后灾难就来了。董事会里面他们是5票，我们是两票。只要开董事会我提出的任何想法，他们一个人举手5个人同时举手。一个人不同意，所有的人都不同意。我们开的五六次董事会，没有一件事情通过表决。”

马云再也无法掌控他一手创办的企业。“那时候，我常常说自己是一个瞎子骑在瞎老虎背上。在不了解任何技术或者计算机知识的情况下，我创办了自己的第一家企业。经过几年的挣扎打拼后，我们失败了。”

中国黄页这段插曲带给了马云一些重要的经验教训，也成为其日后演讲的良好素材，比如他说过的“大象很难踩死蚂蚁的，你只要躲得好”以及“有良好的策略，你一定也能活过去……直到今天我明白一点：以后你们碰上巨大的竞争不要慌”。在未来阿里巴巴与eBay展开的竞争中，他充分利用了自身的经验，在那场堪比大卫对战歌利亚的鏖战中最终获胜，极大地提升了他在国际舞台上的声望。

马云坦陈，中国黄页这段经历也影响了他后来创业的经营架构。“从那时候开始，我就有了一种坚定的信念：今后我再创办公司时，永远不会去控股一家公司，让那些被我控股的人感到痛苦。一定要给下面的人充分的理解和支持。所以直到今天为止，我没有控股过阿里巴巴一次。我为之感到骄傲。我认为CEO领导一家公司凭的是智慧、勇气、胆略，而绝对不是资本。”

1997年11月，马云和他的中国黄页团队跑到桐庐开了一次会。会上他宣布放弃在中国黄页的股份，去北京发展，并指定何一兵担任CEO。

马云自创的那句引言是对的，互联网确实改变了一切。中国黄页失败的症结在于，他太超前了。马云暂时把梦想搁置，去对外贸易经济合作部（简称“外经贸部”）下属的一家公司上班。那段时期，他度日如年，渴求能继续创业，不过只有等到中国互联网规模发展得更大之后，这一愿望才得以实现。

---

1. 马云在最早的一张名片上印的职务是“市场总监”。
2. 斯坦福线性加速器中心的沃尔特·托基博士在这一过程中起到了关键作用。他曾主动联系美籍华裔物理学家、诺贝尔奖获得者李政道共同研究与中国科学家建立互联网联系的问题。
3. 通过加利福尼亚州雷斯角的AT&T卫星地面接收站。
4. 第1版。
5. 名为“金鸽工程”。
6. 来自印第安纳州的共和党众议员约翰·内森·霍斯泰特勒，以及来自新泽西州的民主党参议员比尔·布拉德利。
7. 《钱江晚报》。
8. 通过网站上发布的一则信息就能看出当初的简陋：“氢氟酸，各种浓度均有，塑料桶包装，净重25公斤”，然后再附上宁波材料总公司的联系方式。
9. 《杭州日报》（1996年10月18日）上刊登的一篇文章。
10. 英里≈1.609千米。——编者注

第六章
阿里巴巴的诞生

> **马云**
>
> →→→
>
> 阿里巴巴也可能会被称为“一千零一个错误”。我们存活下来有三个原因：我们没有钱，没有技术，也没有任何计划。

马云最早在杭州奋力维持的海博翻译社和中国黄页已成过往，在北京政府机构的那段日子也并不自在。从中国黄页和外经贸部抽身耗去了他两年时间，其他的互联网公司都已经形成势头，如果还没有自己的公司，那么很容易被这个行业所遗忘。事不过三，1999年年初，他又创办了一家叫作“阿里巴巴”的公司。

就像马云被国有企业合作伙伴排挤出中国黄页一样，北京瀛海威的张树新因为与公司最大股东不和，也被迫辞职。其他一些企业，特别是那些向客户提供拨号上网服务的互联网服务提供商，也发现自身的发展空间受到了大型国有企业（如中国电信）的挤压。世纪互联公司是北京的一家互联网服务提供商，它的副总经理云涛曾这样总结[注]：“中国的互联网现在还没法儿赚钱……过去几年我一直在这个行业里挣扎。我可以这么告诉你，现在我是血流如注。”

虽然国有电信企业在积极保护自己的地盘不受私营经济侵蚀，但在媒体领域，国有媒体很显然无法和从事互联网业务的私营企业竞

争。受雅虎在美国网络泡沫中突飞猛进的激励，新一代的互联网创业者开始不断在国内涌现出来。

雅虎在1996年上市时并未引起投资者的太多关注。投资者们更喜欢那些知名的科技公司，因为他们可以沿用传统的市盈率的方法来评估。但雅虎和那些同期的互联网公司一样，还需要几年才能赢利。对于这种估值困境，《财富》的乔·诺塞拉后来一针见血地说："你连赢利都没有，当然谈不上市盈率了。"直到1998年夏，形势才开始全面改变。雅虎的股价在短短5星期内攀升幅度超过了80%，企业市值达到了90亿美元，杨致远和大卫·费罗这两位斯坦福毕业的创始人一下子就成了亿万富豪。华尔街也马上开始关注硅谷内纷纷涌现出的互联网公司。

在华人世界中，台湾人杨致远成了英雄。所有人都为这位移居美国的侨民何以能在30岁之前就成为亿万富翁的故事而着迷。

随即，人们对雅虎网站的典型元素疯狂追捧："门户"商业模式、目录式结构，以及能把正在迅速发展的在线内容展示给用户的搜索引擎。中国随即也开始出现门户网站。王志东、张朝阳和丁磊分别创建了三家门户网站：新浪、搜狐和网易，成为国内涌现出来的三位"门户网站先驱"。与马云不同的是，他们在学业方面都很优秀，并且都具有很强的技术背景。

门户网的领军者

王志东是新浪的创始人，早年以卓越的软件开发能力而闻名业界。他曾开发出几款非常优秀的中文软件：BD Win（北大中文窗口系统）、Chinese Star（中文之星）以及RichWin，都是帮助中国用户更好地使用微软的Windows操作系统的中文平台。1967年，他出生于广东

省。虽然当时家境贫穷，但父母都受过很好的教育。长大后，他理科成绩很好，毕业于北京大学无线电电子学系。1997年，得益于他优秀的软件开发业绩，王志东为四通利方（SRS）引入了将近700万美元的巨额国际风险投资，是率先引入风险投资的门户网先驱。1998年夏天，他开办了一个专门实时报道当年法国世界杯比赛结果的网站，由于访问量巨大，四通利方于是将业务重心从软件开发转移到互联网，随后通过并购另一家网站而推出了新浪网。

张朝阳是搜狐的创始人。生于西安，比马云小一个月。他先是考入清华大学物理系，毕业后又赴美就读于麻省理工学院。在获得物理学博士学位后，他以博士后的身份加入了麻省理工的全球产业联盟项目，致力于促进中美关系。由于受到网景和雅虎成功创业的刺激，他也想创办自己的互联网公司。他原本打算在美国创业，但作为一个刚来美国的中国移民，他感觉自己是没有机会融入美国主流社会的，比如无法引起媒体的兴趣。他特别注重与媒体打交道，这一性格跟另外两位门户网站创始人不同，王志东和丁磊都不太喜欢接触媒体。“我自己也老觉得自己是在圈子之外。比如，在这儿，我可以接受采访，但在美国恐怕这辈子也没希望上他们的新闻了。所以，我就跑回了国。”

1996年，张朝阳回到北京，在两位麻省理工学院教授的鼓励和资助下创办起自己的公司。4年后当搜狐上市时，其中一位教授爱德华·罗伯茨（Edward Roberts）持有5%的股份。在三位门户网站先驱中，张朝阳是唯一的归国留学生，通常这类人在中国被称为“海归（龟）”。由于非常熟悉美国科技领域，张朝阳在事业起步时占有很大优势。1998年2月，他的公司率先推出了中文搜索引擎和一个跟雅虎很相像的网站，甚至连网站最初的名称都带有雅虎的特点：Sohoo.com，后来改成了Sohu.com。

丁磊是网易的创始人。他出生于宁波，比马云小7岁。他在成都电子科技大学学习期间努力钻研计算机技术，毕业后回到宁波老家，在当地电信局工作过一段时间。接着他辞职去了广州，先是进入美国数据库公司Sybase，而后又去了当地的一家技术公司。1997年，他创办起自己的公司，在中国率先提供免费的双语电子邮件服务。依靠向其他公司收取电子邮件系统授权费的形式，公司很快就赢利了。1998年夏，丁磊将公司的业务方向从软件开发转向互联网，推出了网易（NetEase.com）。网易一开始在中国南方地区比较知名，后来全国各地的用户也都开始注册网易电子邮件了，1999年年底注册用户达到了140万人。

当王志东、张朝阳和丁磊在当时中国的互联网蓝海中尽情冲浪之时，马云还待在灰蒙蒙的海岸边，内心饱受煎熬。他当时的职务头衔是国富通信息发展有限公司（简称“国富通公司”）的总经理。国富通公司是中国国际电子商务中心[注]的下属企业，而后者则又是外经贸部的下属事业单位。在中国国际电子商务中心时，马云领导开发了外经贸部的官网：www.moftec.gov.cn，并在1998年3月正式启动。马云又把一些过去在中国黄页的同事拉到了北京帮他的忙，接着为外经贸部开发了另一个网站：www.chinamarket.com.cn（中国商品交易市场，也就是现在的诚商网），并于1998年7月1日正式推出。

中国商品交易市场网站上共包含6大类8 000种商品，登录商家既可以在上面发布供求信息，也可以进入“加密的企业聊天室中秘密地进行业务谈判”。这一新站点还受到时任外经贸部部长石广生的表扬，他认为这是“中国对外经济贸易方式的一大飞跃”。新华社也赞扬该网站“信息可靠，运转有序”。为确保访问者都是合法商家，他们都要接受审核。

于是，在注册过程中，商家要与层层的机关打交道，另外也无法通过该网站进行订货和支付，因此商家对这个网站并没有兴趣。换句

话说，它只不过是一个规模更大、带有官方背景的中国黄页罢了。马云强烈地感觉到电子商务即将大兴于世，但同时又冷静地判断行业未来应属于私营企业，后来他回忆道：“在政府内搞电子商务实在是太累了……电子商务应该先由私营企业来做。”在中国国际电子商务中心工作的那段时间，马云疲于应付上面层层的政府官员，包括他在中国国际电子商务中心的上司邢炜。注

在看到三位门户网站先驱各自的快速发展后，马云越来越感到失落。“当时我已经在互联网领域干了5年，”马云后来这样说，“形势变化得很快。如果我还留在北京，那就什么都做不大。当了公务员就不能实现我的梦想。”

背靠政府这棵大树也并非全然没有好处，一次机缘巧合让他第一次见到了雅虎创始人杨致远。谁也没想到的是，在接下来的很多年中，杨致远和马云的命运更紧密地交织在了一起。

1997年年末，杨致远和同事来到北京考察雅虎在中国的发展机会。考虑到马云是国富通总经理，另外他本人英语沟通能力极佳，上级要求马云来接待他们。杨致远和他弟弟肯（Ken）非常希望逛逛北京的名胜景点，于是马云在杭州自荐导游的经历派上了用场。马云夫妇陪着杨致远弟兄俩，还有雅虎副总裁希瑟·基伦（Heather Killen）游览了故宫、北海，以及长城。其间众人还合影留念，这些照片让马云变得一下子与众不同，毕竟他见到了当时的互联网之王。

同时，马云还陪同外经贸部的副部长会见了杨致远和希瑟。马云的热忱换来了显著的成果。在1998年10月，国富通成为雅虎在中国的独家广告代理机构。

但马云当时已萌生退意，他不想再受政府单位的管制了。他叫上一些国富通的同事，再次来到长城上，权当出游，也借机宣布要成立阿里巴巴。马云当时还挺担心自己辞职的后果，一位朋友劝马云不妨

学古人托病离职。一语成谶，几个月后，马云真得了阑尾炎，不过那时他已经回到了杭州，新公司也已走入正轨。

为什么叫阿里巴巴？

马云决定把他的新公司叫作“阿里巴巴”，对于一家中国公司来说，这是个怪名字。

关于这个名字的由来，马云被问过很多次。人们想知道他为何要为公司取一个阿拉伯式的名字，而不是从他喜欢的中国武侠小说或民间传说中取材。马云说他实际上被“芝麻开门”所包含的寓意给吸引住了，因为他一直希望为他所瞄准的中小企业打开一扇机会之门。另外，企业名称还应该能被人们普遍接受，通达无碍，而阿里巴巴在任何语言中都是非常容易发音的一个词。“A”在字母表中占据首位，这一点也让他十分喜欢：“无论你怎么说，阿里巴巴都是第一位的。”

那时，中国还流行一首歌曲《阿里巴巴》，歌中唱到：“阿里巴巴是个快乐的青年。”但马云表示这个主意实际上是他在旧金山时想到的(注)：“午餐时服务员过来要我点餐，我问她：‘你知道Alibaba吗？’她说：‘当然了！’我接着问她：‘那什么是Alibaba？’她回答道：‘芝麻开门啊！’所以我跑到街上又问了10~20个路人相同的问题。他们都知道阿里巴巴和四十大盗还有芝麻开门的故事。因此我想，这个名字不错。”

但还有一个麻烦。Alibaba.com这个域名已经被一个加拿大人注册了，对方开出了4 000美元的域名转让费。因为对方有可能不遵守约定，所以这种交易很有风险，于是马云只好先用alibabaonline.com和alibaba-online.com这两个域名做临时替补。(注)阿里巴巴共同创始人彭蕾忆起当时大家开玩笑说他们是在AOL上班——Alibaba Online可以

缩写为AOL（当时著名的互联网供应商美国在线的缩写恰巧也是AOL）。

马云很快决定买下这个域名。注阿里巴巴副董事长蔡崇信后来对我说，马云当时其实非常紧张，万一那个加拿大人收到钱后不转让域名呢？（第三方支付平台支付宝后来就解决了这个有关诚信的问题。）蔡崇信说：“他没有那么多钱，所以四下找别人借。马云是个相当有头脑的生意人，他有种与生俱来的能力，然后就决定：‘好吧，我就信一回这个人吧。’很多企业家不相信其他人。”最终，马云汇去了钱，对方果然没有骗他，alibaba.com的域名顺利转让了。

阿里巴巴这个名字在世界各地有着广泛的认知度，这不仅为马云节省了很多宣传费用，而且提供了现成的喻义，“四十大盗”“一千零一夜”以及其他元素都曾被他融合在演讲中。

湖畔花园

阿里巴巴在杭州成立了，创始人中有马云的朋友、支持者、同事，其中包括从中国黄页注和国富通公司一路跟随着他的人。

1999年2月21日，马云在杭州湖畔花园他的公寓里召开了一次会议。他对公司的前景很有信心，所以还专门让人为这次会议录了像。团队成员围坐在他身边，由于屋子里潮湿寒冷，有些人还穿着外套。马云请大家认真思考这样一个问题：“在未来5~10年，阿里巴巴将做成什么样？”他接着自己答道：“我们的竞争对手不在中国，而在美国的硅谷……我们把阿里巴巴定位成国际站点。”

摆在马云面前的现实是，新浪、搜狐和网易已经把持了门户领域，落后一步的他必须在中国互联网市场上找准定位。门户网站想方

设法地吸纳不断增长的个人用户，但马云还是执着于自己最熟悉的领域：小企业。美国的B2B网站面向的都是大企业，而马云决定面向“虾米”。他在自己喜欢的电影《阿甘正传》中找到灵感：一场暴风雨过后，阿甘终于捕捞到了虾，赚了第一桶金。马云说：“美国的B2B网站就像鲸鱼一样。但是海中85%的鱼都是虾米那么大的，见过捕虾致富的，没见过捕鲸致富的。”

1999年马云创建阿里巴巴时，中国只有200万互联网用户，但6个月后这一数字就翻番了，接着又翻了一番，年底达到了900万。到2000年夏，全国一共有了1 700万网民。

当时个人电脑仍然很贵，差不多每台要1 500美元。然而随着戴尔之类的外国品牌进入中国，与本土企业方正、长城、联想展开竞争，电脑的价格开始下降。1999年，新PC销量达到500万台，用户也多是企业或政府部门。

同时，互联网在中国的普及也得益于政府所推行的“信息化”政策。当时，从本地电信局连接上网需要几个月时间，差不多要花去600美元。到了1999年3月，政府取消了第二条电话线的安装费，上网费用也便宜了[注]：每月平均资费从1997年的70美元下降到1999年年底的9美元。

数百万受过教育的年轻人会在大学或工作场所上网，其他人会去网吧。成千上万的网吧如雨后春笋般地出现在全国各地。再来看看营业收入情况，雅虎在美国所采取的商业模式是通过在线广告来赚钱。在线广告市场增长得很快，从1998年可怜的300万美元，增长为1999年的1 200万美元。面对这块大蛋糕[注]，中国三大门户网站也不甘心袖手旁观。在美国，雅虎依然在亏损；在中国，大部分网民没什么可自由支配的钱，根本无法触动广告商的神经。门户网站的潜在营业收入远低于他们的开支。然而，在当时网络繁荣那种本末倒置的逻辑看

来，亏损不仅是可以容忍的，而且还是一枚荣誉勋章：亏得越多，代表企业的愿景越大。风险投资公司自然会填补资金缺口。

早在马云筹划创办阿里巴巴之前，新浪、搜狐和网易就已经赢得风险投资了。针对新用户和投资，各方展开了激烈的竞争。

1998年12月，王志东所在的四通利方公司与一家美国公司华渊生活资讯网（Sinanet）合并组成新浪网，华渊是由三个斯坦福大学的台湾留学生[注]创建的网站。在两家公司合并的过程中，四通利方早期的投资者之一华登国际投资集团的茅道临发挥了重要作用。1999年4月，新浪网（Sina.com）正式诞生，成立第二月即融资2 500万美元，投资方包括：华登国际投资集团、高盛集团以及日本软银。

搜狐在1998年时就已经融资了1 000万美元。由于他们所开发的中文搜索引擎的访问量逐步增加，第二年获得了更多的投资。[注]创始人张朝阳立刻变成了炙手可热的IT（信息科技）明星。后来，斯坦福毕业的海归古永锵（之后他离开搜狐创建了优酷，一个类似YouTube的视频分享网站）加盟搜狐，完善了搜狐的管理层。张朝阳还曾考虑引进马云担任COO（首席运营官），但被马云婉拒了。

网易是三家门户网站中最晚进行风险融资的公司，理由很简单，丁磊不需要风险投资：凭借自己开发的电子邮件系统，他可以依靠授权费获得稳定的收入流。网易在2000年上市，在几家门户网站的创始人中，丁磊所持的股份在当时是最高的，高达58.5%。

此时，作为观察者的马云意识到，如果他想获得风险投资的注意，或者追上那些正在不断大踏步前进的门户先锋，阿里巴巴必须加速前进了。另外，要想使公司蓬勃发展，只有树立起一种努力拼搏的工作态度才行。他和一些同事此前曾就职的那家北京公司的企业文化过于官僚化了，阿里巴巴不能再沾染上这样的风气。马云把大家召集起来，言辞激昂地说道：“我们要学会硅谷人的一种拼劲。如果说我

们早上8点钟上班，下午5点钟下班，这个不是搞高科技。这个绝对不能让我们阿里巴巴成功。”

马云非常崇拜硅谷的那些知名企业，但他同时又相信阿里巴巴终将打败它们，比如他曾这样鼓舞大家：“美国人强就强在硬件，强就强在系统集成，但是玩信息、玩软件，中国人的脑袋绝不比他们差……我相信我们是可以以一当十的。”

阿里巴巴成立的时候，恰好是互联网泡沫急速膨胀的时期，很多人都开始紧张这种泡沫是否会很快破裂，就连马云忠实的跟随者也曾这样担心过。为了打消大家的忧虑，马云是这样说的：“Internet是不是已经到了顶点？我们是不是已经做到差不多了？我们再跟下去的话是不是已经太晚了？……不要担心。我觉得Internet这个梦不会破。我们为后面三五年付出的代价将是非常惨重的。只有这样惨重的代价才会赢得我们未来取得的成功。”为了增强团队凝聚力，马云还定下来三年内上市的目标。“一旦成为上市公司，我们每一个人……所得到的不是这套房子，而是50套这样的房子。我们就是要一直往前冲。所以团队精神是非常非常重要的。往前走的时候，即使失败了，我们还有一个团队，我们还有这么一帮人互相支撑着，你有什么可恐惧的？”

阿里巴巴是由一群普通人创办起来的企业。虽然马云和张英是主要股东，但公司是由18个人共同创立的，其中有6人是女性。这些人中，没有富家子弟，没有特权阶层，更没有名校[注]或知名企业的背景。这是一支由马云的活力和他一反常规的管理模式集聚起来的团队。在团队精神构建方面，深受金庸武侠小说启发的马云给每一位成员都起了花名。他管自己叫“风清扬”。这是小说《笑傲江湖》里的一位剑术和功夫高手。在这部小说中，在其教诲和传授之下，年轻的弟子终成一代豪侠。由于马云此前当过老师，所以他非常认同风清扬这个人及其“随机应变，但又乐于教导培育”[注]的性格。

马云的军师——蔡崇信

1999年5月，马云结识了蔡崇信，一位生在台湾、住在香港的投资人。他日后成为马云的得力助手，至今仍在勤恳地为阿里巴巴工作。两人的共事终将促成中国商界最持久、获益最丰厚的合作关系之一。

就像马云以自己的纯正中国人身份而自豪一样，从蔡崇信开始，不少台湾人也对阿里巴巴的成功做出了显著贡献，与台湾人在众多硅谷高科技企业中的影响如出一辙。

我是在1999年阿里巴巴刚成立时认识的蔡崇信，当时他刚刚加入。2015年春天，我又来到杭州，想当面了解下为什么他当时会甘冒风险看准马云这个人。两人虽是同年生人，但各方面都大不相同。蔡崇信出身名门[注]，学养俱佳，专业背景深厚。

13岁时，由于几乎不会说英文，蔡崇信被送到劳伦斯维尔中学读书，这是美国新泽西州的一所精英[注]寄宿制中学。蔡崇信不仅学业优秀，而且很喜欢打长曲棍球，这项运动使他更好地融入美国文化，并切身感受到团队协作的重要性："这项运动教会我要和团队合作，并且要坚韧不拔。虽然我是中场的第三替补队队员，但能和整个团队一起比赛，成为我生命中最美好的经历。"

中学毕业后，蔡崇信顺利进入耶鲁大学，学习经济学和东亚研究学，然后又考入耶鲁大学法学院。毕业后进入了纽约业界著名的苏利文&克伦威尔法律事务所，还曾在一家负责管理层收购的公司任职。但蔡崇信想在亚洲积累投资业务的经验，于是他搬到香港加入了银瑞达集团，这是瑞典著名家族瓦伦贝里旗下的投资公司。伴随着互联网的繁荣发展，蔡崇信也开始寻找与相关创业者的合作机会。

我问蔡崇信是如何联系到马云的。他首先说了这样一番话：“我想更深入地参与科技创业公司的运作。以往我都是坐在董事会里，代表集团进行投资。我总觉得董事会和管理层看问题的方式还是有差距的。我对自己说，我应该参与到运营中。”

从一位台湾世交杰里·吴（Jerry Wu）那里，蔡崇信第一次听说了马云这个人。杰里当时开了一家通信公司，一次从杭州回来后，他告诉蔡崇信：“你应该去杭州看看这个马云。他挺了不起，很有远见的一个人。”

杰里当时希望阿里巴巴能收购他的企业，于是找到蔡崇信帮忙。

蔡崇信于是从香港飞到杭州，在湖畔花园公寓见到了马云。“我还记得第一眼看到那栋楼的感觉。它让我想起了我祖母在台北的房子。楼梯又窄又旧，十来双鞋子就摆在房门前。公寓里散发着难闻的味道。我当时还穿着正装。那时正是5月，闷热潮湿。”

马云向蔡崇信介绍了他为阿里巴巴规划的远大目标：帮助无数中国工厂在海外找到销售渠道。工厂主自己往往缺少营销及推广能力，只能通过国有贸易公司这种单一渠道来销售产品。马云想做的就是砍掉这个中间环节。这个想法非常具有吸引力。

蔡崇信回忆道，当时马云“倒坐在椅子上，轻拍着手，好像是武侠小说中的人物”。马云的英语讲得很流利，时常又轻松地切换回中文。蔡崇信认真地听着，逐渐对马云心生敬佩。他对自己说：这人不错！

马云讲普通话时的口音让蔡崇信想起了他的祖父。这不奇怪，因为蔡崇信的祖父在大陆的原籍就在毗邻杭州的湖州。蔡崇信于是也改用普通话和马云交谈，并解释说他不会讲杭州方言。为了拉近彼此的距离，蔡崇信接着又说道：“我会讲上海话。我父母是在上海长大

的。”后来想起此节，他不禁笑道：“我根本没想到杭州人是讨厌上海人的。杭州人认为上海人太狡猾、太过商业化，一切向钱看齐。后来马云告诉我他不信任三种人：上海人、台湾人和香港人。”但是，蔡崇信这个住在香港会讲上海话的台湾人倒是和马云一拍即合。“我们两人能在一起共事，看来是命运的安排。”

蔡崇信回到香港后和妻子吴明华谈了马云和阿里巴巴的情况，语气中难掩兴奋。然而，舍弃香港的高薪工作，去杭州的一家创业公司，这实在很冒险，而且他们的第一个孩子也快要出生了。[注]因此，吴明华提议自己陪着蔡崇信再去杭州一次。

在这次会面中，吴明华告诉马云，她想看看先生为之狂热的阿里巴巴：“如果我同意了，那么我是疯了。但如果我不同意呢，他可就会恨我一辈子。”

蔡崇信自己在下决定之前也认真想了想。“我第二次去杭州是因为我在马云身上看到了一些不一样的东西。不只是他所描绘的商业愿景和他眼中闪耀的光芒，还有整个团队的人，他的忠实支持者。他们都相信这个愿景。我告诉自己，如果要加入一个团队，这就是了。他们有一个头脑清晰的领导，能把握全局。谁都能感受得到他有很强的亲和力。”

蔡崇信觉得，马云跟他遇到或读到过的其他企业家迥然不同。“对他而言，朋友和家人一样重要。他把同事也当作朋友。假如（拿马云）跟其他人比的话，比如史蒂夫·乔布斯，你会发现差别很大，骨子里就不是一类人。”

马云坦承自己的缺点，毫不隐瞒，这种开放的胸怀让蔡崇信很是欣赏。“我觉得自己进入的时机很不同寻常。我懂金融，以前又做过律师，可以帮助组建公司和融资。那么我想，从第一天开始，我们就很团结了。”

冷静克制，这是与蔡崇信第一次见面时他给我留下的印象，而马云则热情洋溢、性格多变，这完全是两种性格极端。随着我与他们之间合作的加深，我越来越佩服蔡崇信的专业素养。他起草的合约创建了阿里巴巴的组织架构，使马云的热情和力量得到理性的释放。另一位和我谈过的中国互联网企业创始人认为："尤其在早期发展阶段，蔡崇信确实对马云有着一定的制衡作用。"

蔡崇信对于自己在阿里巴巴起到了多么关键的作用表现得很低调。我问他是否认为自己是马云的"参谋"，他告诉我说自己其实是一个中间人："马云很聪明的，但他有时候说的话别人会误解，所以我来解释给他们听。"

马云十分感谢蔡崇信在1999年能够甘冒风险加入阿里巴巴，对此举经常不吝溢美之词。几年前他曾在台北对现场的观众说："有多少人能够像他那样……放弃上百万美元的高薪？"接着又补充道："这个就是勇气。这个就是行动。这才是真正的梦想。"

蔡崇信确实在1999年赌了一把，但下的并不是盲注。为了增大这家公司的获胜机会，他首先做好了公司融资前的所有准备工作，然后积极地去寻找风险投资。

蔡崇信向银瑞达集团的老板汇报[注]，他会做好交接工作，然后利用私人时间帮助杭州的一个企业家。

他先是整理阿里巴巴的文书。和许多创业公司一样，阿里巴巴这方面的情况一团糟。"当我到杭州时，马云甚至还没成立公司，还没有通过合法程序组建，只有一个网站。"

蔡崇信的第一项工作就是登记阿里巴巴的股东："我给他打了一个电话：'马云，我要把公司筹建起来。谁是股东？'他给我发过来一份写满人名的传真。我很惊讶，因为在马云公寓里工作的所有人都

在那个单子上，他们都是股东。所以一开始，他就把很大一部分（公司股权）给让了出来。”蔡崇信看了这18个人名[注]后才意识到，“他们每个人都是团队的关键成员，无论是工程师还是客服”。蔡崇信笑着说，创始人彭蕾在回复阿里巴巴的西方客户发来的邮件时用的昵称是“小土豆”。

接着，他想了解一下阿里巴巴客户的情况。当团队告诉他目前有28 000名客户的时候，蔡崇信感到吃惊：“哇，很多啊！”但是所有的客户资料都是手写的，他们将每位客户的资料都拿一张纸记下来然后夹到账簿里。

当时，阿里巴巴还没有任何收益，迫切需要融资。“当然，那时在中国还没有资本，只能找美国的。”仿效新浪、搜狐和网易的办法，蔡崇信也注册了一个离岸公司[注]，给泛伟律师事务所开了一张两万美元的个人支票，筹建阿里巴巴的组织架构，以便接纳风险投资。然后就只需要找投资人了。他和马云动身赶往旧金山。[注]

他们先是在联合广场边上找了一间便宜的旅馆，然后第二天一早就去了帕洛阿尔托。他们在那儿见了一些风险投资人，但都谈得不是很理想。常被问到的问题是：“你们打算怎么做？商业模式呢？”可是他们甚至连一份项目计划书都没有。“来之前我打算准备一些东西，比如商业计划书之类。”但马云说他不需要这些东西，他告诉蔡崇信：“我只想去和这些人见见，然后和他们谈谈我要做的事。”

新加坡投资者华盈基金（Venture TDF）的吴家麟博士（Thomas Ng）之后与他们在早餐会上谈了谈，这是马、蔡两人此行唯一有投资希望的路径。这趟旧金山之行是失败的，风险投资对B2B电子商务并不感兴趣，他们觉得跟雅虎激动人心的事业比起来，这种模式不很明朗。而新浪、搜狐、网易已经仿效了雅虎模式在中国取得成功。虽然

有一些B2B公司获得了风险投资资本，比如Ariba.com和Commerce One，但它们都是美国公司，其所服务的市场要比中国市场成熟得多。

中国那时也出现了一些电子商务公司，它们在融资方面也取得了一些进展，比如8848.net。[注]该网站创办于1999年4月，以亚马逊模式销售书籍、软件、电子产品以及其他一些本土化产品，比如那时候流行的IP（互联网协议）电话卡。它背后仰仗着46岁的薛必群（也就是薛蛮子，Charles Xue）的支撑，而薛必群在投资圈里有一定的知名度。薛必群和孙正义都就读于加利福尼亚大学伯克利分校。跟马云比起来，8848总裁王峻涛在中国媒体界的声望要高得多。与此同时，网易也在试水消费性电子商务业务，并于1999年7月推出了中国最早的在线拍卖服务，曾以15万美元的价格售出了100台PC。采用eBay模式的网站也在上海成立了，这就是由年轻有为的哈佛毕业生邵亦波回国创办的易趣网（EachNet）。

马云相信，作为世界上劳动力密集型产品最大的供应国，中国发展B2B的时机已经成熟了。但其他创业者也明白这一点。加州的一家公司创办了B2B模式的美商网（MeetChina.com），并从IDG（美国国际数据集团）那里获得了风险投资。差不多在一年之内，美商网就募集到超过4 000万美元，把阿里巴巴远远甩在身后。另外，美商网在中美两国政府中的人脉也很深厚。

在北京，美商网创始人曾宣称自己与中国的信息产业部有特殊关系。[注]就在1999年4月刚刚成立时，该公司即对外宣称自己是“中国首家政府扶持的企业间电子商务互联网门户网站”。共同创始人肯尼思·伦纳德大谈他与华盛顿的关系，还说自己跟尼尔·布什（乔治·W·布什和杰布·布什的弟弟）有业务往来，还被白宫邀请过。2000年，在克林顿总统夫妇开启美越破冰之旅的国事访问中，公司在越南又签署了合作协议，从而使该公司的泛亚电子商务策略备受瞩目。

美商网也很善于在中国展开公关。公司的共同创始人托马斯·罗森塔尔对《华尔街日报》的记者说：“我们能让人们从中国买东西就像从本地五金店买一样简单。”接下来的几个月时间内，美商网在中国境内共开设了9个办事处，招聘的职员超过了250名，并相继与邓白氏公司和西联汇款等一系列著名企业签署了合作协议，这些都令人印象深刻。

与此同时，中国政府所扶持的B2B网站也在快速发展着，包括马云曾经帮助建立的chinamarket.com。眼见阿里巴巴借浙江本土企业开始发力，邻近的江苏省也不甘落后，推出了自己的网站，即中国制造网（Made-in-China.com）。

由于刚刚离开“京城”，马云认为，跟那些把重点放在争取政界支持并大搞宴请的网站比起来，自己所秉承的“客户第一”宗旨会让阿里巴巴更胜一筹。

后来的事实证明，这些网站的确都不是阿里巴巴的对手。实际上，马云最大的对手并不是那些打着“新兴经济”的公司，而是一家老牌的贸易杂志出版商。

环球资源（Global Sources）有着30多年的历史。该公司的创始人韩礼士（Merle Hinrichs）生于美国内布拉斯加州黑斯廷斯市，从1965年起移居亚洲。他深居简出，习惯住在他的游艇上。那艘艇长160英尺（约合49米），常年驻锚于菲律宾。他最早成立的公司叫作“亚洲资源媒体集团”，主要工作就是编纂贸易目录，这种厚实的目录里面收录了各种亚洲厂商的广告，商品门类包罗万象，有电子产品、计算机产品、手表、玩具、运动器材等。然后他们再将这种目录寄给沃尔玛这样的西方买家。每年该杂志都能促成数亿美元的订单。

由于不愿意让获利丰厚的线下业务受到影响，韩礼士在筹划互联网业务的时候也有些畏首畏尾，他对B2B网站深感不屑：“供应商和买

家还是喜欢用传真机的，因为既便宜又方便。”

但随着互联网接入服务的普及，阿里巴巴这样的公司已经有机会去充当亚洲商务的新代表。虽然阿里巴巴仍在努力争取投资人的支持，但在媒体宣传方面，公司是成功的。当然，这要归功于马云卓越的口才和魅力。

1999年4月17日，《经济学人》刊登了一篇题为“亚洲在线”的文章。该文开篇就预言道：“美国有杰夫·贝佐斯，中国有马云。”蔡崇信读到这篇文章时，正好是在去往杭州见马云的路上，因而更加深了他对阿里巴巴的印象。

该文的作者是克里斯·安德森（Chris Anderson），当时他定居在香港。我找到了克里斯，问起他当年为何会给马云这样的溢美之词。在《连线》杂志做了十多年的主编后，克里斯如今住在加利福尼亚州伯克利市，是无人机制造商3D Robotics的联合创始人和CEO。[注]克里斯回忆起1999年在香港第一次跟马云见面的场景时说：“马云和我聊了聊他将要成立的阿里巴巴。我觉得这个想法相当不错，会有很大的商机，但这个名字起得太糟糕了。当然，他没有采纳我的建议，但这并不影响我们之间的友谊。”

在写那篇文章时，克里斯对比了贝佐斯和马云，“两人都非常聪明，是第一批利用互联网潜力而致富的企业家，但他们俩的相似之处也仅限于此”。当然，我们现在回头来看，马云还要等上很多年才称得上真正富裕。不过，在克里斯热情洋溢的表述背后，其实也揭示了马云的个人魅力对阿里巴巴崛起所起到的关键作用。

互联网创业潮

马云和蔡崇信从硅谷铩羽而归，他俩的前途依然渺茫。但随后在行业内发生的一件事给他们的命运带来了转机，同时也标志着中国互联网淘金潮的开始，这就是中华网（China.com）在纳斯达克上市。

中华网由CIC（中国国际网络传讯有限公司）下属的Chinadotcom公司运营，CIC的领导是一个叫作“叶克勇”（Peter Yip）的香港交易推手。乍看来，叶克勇本不该是中国互联网创业者大军中的一员。首先，他不是中国人，而是生在新加坡[注]，住在香港。他比马云和其他门户网站的创始人差不多大了一轮。中国内地的人基本上没听说过这个人和他创办的网站。

随着互联网投资热在美国愈演愈烈，CIC发觉自身占有几个非常重要的资源：china.com、hongkong.com、taiwan.com这些域名。[注]有了这些资源，叶克勇顺利谈下了几个有影响力的赞助方，这其中竟然包括美国在线和中国的国有新闻机构新华社，这两家媒体怎么看都不太可能聚到一起。对于美国在线，他宣称自己能为他们进入中国市场而保驾护航；而对于新华社，他则承诺搭建一个“围墙内的花园”，屏蔽掉互联网上的不良内容。

叶克勇把自己的愿景称为“国中网”（“China Wide Web”）。在哈佛大学的一次演讲中，他宣称互联网上很多内容都“与大多数中国人毫不相关”。他还声称[注]中国政府已经建立了一套互联网战略，“要我帮他们打造一种能让民众参与进来的传播媒介”。中华网的新闻栏目有一个可怕的口号：“我们替你在网上冲浪”。然而，中国用户希望能访问完整的互联网，这大体上也是内地互联网创业者（比如三大门户网站）力图实现的目标。叶克勇所采用的基于政商关系的“人际”方式被中国精通技术的互联网创业者们所不齿，也没能受到网民的关注。

不过，在另一个重要方面，叶克勇要比他在中国内地的竞争对手高明得多：他很善于融资。中华网从美国在线处融资3 400万美元，然后1999年7月在纳斯达克上市。

这家公司及其一系列的主张受到中国互联网圈内人士的口诛笔伐。我也曾这样做过，对《纽约时报》说中华网“不符合中国互联网用户的需求，”而且“那些与他们达成交易的公司这么做只会对己不利”。1999年6月，我还写过一篇报道，警告大家如果中华网在“真正的”中国门户网站之前上市，那将代表“形式主义占了上风，对中国大陆互联网公司发展产生毁灭性的影响”。现在想想，那些话真是错得离谱。中华网的上市不仅没有浇灭中国科技企业的上市希望，反而让这一市场一发不可收。

1999年7月13日，中华网在纳斯达克挂牌上市，其股票交易代码和网站同名：“CHINA”。首日开牌价20美元，当日收盘价报于67美元。一个名字（CHINA）能代表什么？对于从来没有听说过这家公司的中国人来说，答案就是8 400万美元，该公司的IPO（首次公开募股）融资额。在第二年2月的增发中，它又吸纳了4亿美元的巨款，从而使该公司市值达到了50亿美元。正是如此高额的资金，才让中华网在陷入破产危机前足足挺了11年。

1999年7月，中华网IPO事件在中国当时尚显稚嫩的科技圈内引发了巨大的反响。投资和交易热潮随之产生。全中国的互联网创业者都在琢磨，一个几乎没听说过的网站怎么就能在一夜之间筹集到这么多钱？他们内心暗暗下了决心：“既然中华网都行，那么我也行！”

---

1. 在接受《经济学人》杂志采访时发表的言论。

2. 为了落实外经贸部的EDI（电子数据交换）项目，1996年成立了中国国际电子商务中心。

3. 当时中国国际电子商务中心主任是邢炜，后来担任中国国有通信制造商普天信息产业集团公司的党组副书记、CEO兼总裁。在普天期间，她积极推进中国自有3G移动通信

技术标准TD-SCDMA的发展，不过该标准并未获得市场认可。

4. 据瀛海威的张树新表示，马云选择这个名字是因为它听起来像当时另一家知名电子商务网站ariba.com。

5. 这两个域名都注册在马云母亲崔文彩名下。1999年8月17日，崔女士将域名转让给阿里巴巴集团。

6. Alibaba.com于1999年4月推出，取代了早先已经于1月上线的alibabaonline.com和alibaba-online.com。公司先是宣称这是一个“试运行”网站，并于同年10月举行的正式上线仪式上推出了升级版网站。

7. 在中国黄页时期，跟随马云的人有：他的妻子张英、孙彤宇、吴泳铭、盛一飞、麻长炜、楼文胜和谢世煌。谢世煌是在迪佛通信公司时结识马云的。其他从杭州来京加入他团队的人包括：彭蕾（嫁给孙彤宇后辞去杭州教职工作）、韩敏、蒋芳、戴珊和周悦虹。

8. 这里的资费标准是以163网（ChinaNet）上网40小时计算。

9. 几乎所有广告客户都是科技企业，比如英特尔、IBM、康柏、微软、联想和方正等。

10. 洪瑞殷、蒋显斌和林欣禾。华渊在台湾地区积累了一些用户，后想挺进中国大陆，但未能如愿。

11. 分别来自道琼斯、英特尔，以及香港地产商恒隆集团旗下的晨兴创投（主席陈乐宗）。

12. 只有雷文超留过学，获得印第安纳州普渡大学计算机硕士学位。

13. 援引西雅图华盛顿大学教授陈晓萍所述。

14. 他的父亲蔡中曾博士1965年创办了常在法律事务所，这是台湾地区历史最悠久的合伙制律师事务所之一。

15. 该校的著名毕业生有：美国小说家及剧作家桑顿·怀尔德（著有《我们的小镇》）、迪士尼前CEO迈克尔·埃斯纳、歌手休伊·路易斯、前白宫新闻秘书杰伊·卡尼，还有最近的知名冰球运动员宋安东，他是第一个被北美职业冰球联盟（NHL）选中的中国球员。蔡崇信是该校的理事。

16. 1996年，蔡崇信迎娶吴明华，吴明华毕业于斯坦福大学和哈佛大学，父母是住在堪萨斯的一对台湾夫妇。

17. 瑞典银瑞达集团亚洲区的首席执行官加莱亚佐·斯卡兰皮。

18. 股东雷文超离开了公司，工号18就空了出来。虽然这个数字在中国很吉利，但蔡崇信也不想占这个号码，他选择了19。“19是我的幸运号码，我球衣的号码就是19，生日是1月19日。”

19. 1999年6月在开曼群岛注册的阿里巴巴集团控股有限公司。

20. 泛伟律师事务所的乔尔·凯尔曼（Joel Kellman）帮助安排与一些风险投资人见面。

21. 该名取自珠穆朗玛峰的高度（以米计）。

22. 美商网吹嘘自己是首家获得许可证在中国运营互联网服务的外商。

23. 2004年他还写了一篇著名的在线零售业中存在的“长尾”效应的文章，后来还根据这一主题写成了一本书《长尾理论》，由中信出版社于2015年出版。

24. 取得美国沃顿商学院MBA后，叶克勇在美国创办了一家系统集成公司，后来卖掉公司搬到了香港加入CIC。

25. 这些域名都是由加州大学洛杉矶分校毕业的香港人朱伯伦注册的。

26. 尽管有新华社的支持，他的中华网还是不断在中国遭到竞争机构的屏蔽。

第七章
两大金主：高盛与软银

马云

→→→

互联网（就像）是啤酒……好东西都在底下。如果没有上面的泡沫，啤酒的味道就没那么丰富了，谁还愿意喝？

在纳斯达克第一个交易日，中华网的市值就达到了16亿美元，当时它一年只有400万美元的营业收入，而搭进去的钱就已经达到了900万美元。鉴于中华网发行的股票毕竟太少，投资者开始寻找其他中国互联网股票，但遗憾的是，当时竟然没有。

发现了机遇的风险投资资本与创业者迅速开始行动起来。香港一下子出现了许多技术大会，年轻的创业者与想要支持他们的投资者开始频繁地展开各种速配活动。其中最大的一个活动叫“互联网与信息亚洲”（Internet & Information Asia）。这个活动已经开展一段时间了，但始终也没有多少人气，通常是几个人聚在兰桂坊（香港中环区的一条上坡路）的某个小酒吧里召开。但中华网的上市改变了这一局面。“互联网与信息亚洲”突然变得门庭若市起来，聚会地点也换成了五星级酒店，比如丽思卡尔顿酒店。就连会场的酒水、餐前小吃的赞助权，也成为银行家和律师事务所竞相争取的对象。即便在香港能嘴皮子上谈下一揽子交易，但造就互联网公司的市场和创业者则在一水之隔的大陆开始增多，于是北京与上海开始成为交易商青睐的焦

点城市。中国的互联网泡沫开始真正形成，新的互联网企业纷纷涌现，阿里巴巴必须要努力争取才能见到属于它的曙光。

阿里巴巴：野心勃勃

国外媒体的嗅觉甚至要比风险投资更敏锐，有关中国互联网行业发展的新闻屡现报端。马云成了国内科技与投资者大会的常客，他的发言被争相转载，《洛杉矶时报》称其为“金句机器”。

中华网上市后不久，在《商业周刊》刊登的一期封面故事中，马云成为“中国互联网大师”中的一位。虽然当时阿里巴巴还未赢利，但《商业周刊》预言，投资B2B电子商务要比投资中国的三大门户网站回报更为丰厚。

1999年8月31日，香港最主要的英文日报《南华早报》上刊登出我的同事狄安华（Ted Dean）写的一篇文章。[注]差不多在一年之前，马云还在为政府工作时，狄安华就认识了他。在该文中，通过对马云的采访，狄安华认为阿里巴巴“可能最终会成为B2B电子商务领域内的全球巨头”。马云的野心显露无遗：“我们不想成为中国的第一，我们的目标是世界第一。”

作为一家小型投资咨询机构，平日里我们已经听够了类似的言论，不禁对当时互联网的繁荣产生了一丝不屑和怀疑。几天后，狄安华采访完马云从杭州返回，一见面他就告诉我这个马云可跟其他人不一样。他的话一下子勾起了我的好奇心，我非得见见这个人不可了。

马云很爽快地同意了，我立马从上海坐火车赶到杭州。我在香格里拉酒店订了房间，当年小马云就是在这儿因为练习口语的缘故而结

识了戴维·莫利。办理完入住手续之后，我就叫了一辆出租车直接赶往他们的湖畔花园公寓。

我很快被马云打动了，他的热情具有感染力，让人很容易受其鼓舞和号召。马云父母非常喜欢评弹，这种中国传统民间艺术包含着一些幽默元素，所以我想他的这种性格特点恐怕跟他自小的生长环境有关。

狄安华在文中引用马云的话："如果凭计划办事，你肯定会输；如果没有计划，你就会赢。"这句话令人耳目一新，我想应该是马云意识的自然流露。在北京工作数年后，在这个国家五年计划的起源地，我才更深刻地体会到这句话的含义。随着外籍专业人士纷纷入彀[注]，一种国际化视野开始出现在这家刚创立了数月之久的公司中。另外，女性管理人员在阿里巴巴占有较高的比例，创始人团队中1/3是女性[注]，这一点跟众多硅谷企业截然不同。

高盛投资：有如神助

与此同时，就在不成功的硅谷融资之行过后不久，蔡崇信在香港开始与新加坡的泛亚资金管理公司（Transpac）谈判，很快他们就达成了一个投资意向，阿里巴巴的估值被定为700万美元[注]，但对方的一个条款[注]十分苛刻，而且寸步不让。无奈之下，蔡崇信便无意与泛亚再谈下去。

他打电话给高盛的一个朋友林夏如（Shirley Lin）。林夏如也是台湾人，同样在美国接受教育。他们是在10年之前认识的，林蔡二人当年的偶遇简直就是命运之神对阿里巴巴的眷顾。

2015年夏，我在纽约遇到林夏如，和她谈起1999年高盛对阿里巴巴那次历史性的投资。我是1999年认识林夏如的，她和我同一年进入摩根士丹利工作，而且都是毕业后的第一份工作。当我还在摩根士丹利时，她早已于几年前去了高盛，负责亚洲区的科技和互联网投资项目。

在一趟台北至纽约的航班上，林夏如结识了蔡崇信。“我要回哈佛，他要回耶鲁。我们的座位正好挨着。”她记得当时蔡崇信大多数时候都是在读一本关于宪法的书，蔡崇信记得林夏如当时在专注地读一份《华尔街日报》。过了一会儿两人攀谈起来，聊了对一些书的看法，再有就是回校后面临的考试。“我们对彼此的处境都唏嘘不已。”林夏如这么对我说。

就像马云和蔡崇信两人所发现的那样，整个亚洲当时没有多少投资公司有过科技投资经验。1999年，林夏如已经开始研究中国互联网企业了[注]，并最终投资了三大门户网站。高盛直接投资了新浪与网易，间接投资了搜狐。[注]

高盛给予林夏如及其团队很多自由支配的投资机会，只要额度不超过500万美元。不过，这种额度对高盛来说不算什么。1995~2000年，高盛的直接投资（PIA）部门在科技企业上共投资了10亿美元，其中1/4是亚洲企业。

尽管资金配额如此有限，林夏如还是收到很多投资请求，她的一些哈佛同学和其他朋友都想在互联网领域内掘金。可惜，很多商业计划书的水平都非常低，通常都是抄来抄去粗制滥造而成。林夏如和团队成员夜以继日地审阅成堆的商业企划书，而能达成投资的项目，据她估算不到千分之一。

如果公司的创始人是投行经理的同学或朋友，这当然是一条投资捷径，因为当事人都非常熟悉对方的情况。但对于中国互联网领域，

林夏如还是更偏向于寻找本地的创业者。“我确实认为要想在中国做投资，你必须了解当地市场。”

在对中国初创企业进行筛选的过程中，她遇到了很多障碍。在业务开拓期间，林夏如来到一些省会城市开展调查，她感觉自己更像是亚洲开发银行的一名信贷员，而不是投资银行家。有时她还感觉自己很难受到重视。“尽管我们是高盛派来的，但当地人还是不清楚我们的身份。他们会问：‘你是戈德曼小姐吗？你是不是嫁给这个公司的老板了？’他们认为戈德曼（Goldman）和萨克斯（Sachs）是公司的两个现任老板，我肯定是嫁给了其中的一个。”

所以，当蔡崇信向她谈起有一家杭州本地创业者的初创企业急需投资时，林夏如的眼睛一下子亮了。另外，蔡崇信竟然还要加入这家企业，这让她更感兴趣了。1999年9月末，林夏如决定从香港飞到杭州去拜访一下马云。

马云给她的印象是“土生土长的当地人”。

“我上楼走进他们的公寓，他们就在那里面整日整夜不知疲倦地工作……整个屋子散发着一股恶臭。马云的想法并不完全是原创的，在其他国家，有些人已经这么做了。但是他坚持想让这种模式在中国实现。我被我看到的一切打动了。”

与蔡崇信一样，相比商业模式而言，这个团队本身给林夏如留下的印象要更深刻一些。人的因素才是决定她投资与否的主要考量因素：创业者的身份特质，以及他们的背景和历史。认识蔡崇信是一个加分项，看到马云和实际运营团队是另一个加分项。“真的，马云和他手下的人才是我当时下定决心的全部原因。”林夏如记得张英当时非常努力，夫妻俩就像“革命战友”（林夏如语）那样相互扶持着一起奋斗。

当时还有几家投资机构在和阿里巴巴洽谈，但林夏如知道，对于一家不出名的中国初创企业来说，高盛的支持有着绝对不同的意义。几个人边喝茶边谈判。她告诉马云和蔡崇信，如果高盛投资，她敢以个人名义担保阿里巴巴能够立刻引起世界的瞩目。当时，阿里巴巴外忧不断，美商网这样的竞争对手在伺机而动，大举融资，高盛的投资意向无疑具有极大的吸引力。在双方的交锋中，林夏如力图以500万美元拿下阿里巴巴的大部分股权。回到香港后，她的同事杨文钧和欧立飞（Oliver Weisberg）注拟定了投资意向书。

接下来的周末，正当林夏如和家人在香港岛南部的浅水湾海滩边游泳时，她的手机响了。是马云打来的。他告诉林夏如自己非常希望达成协议，但需要高盛让出更多的股份。如果高盛得到了公司的控股权，他觉得自己就不像是一名真正的企业家了。马云还向她讲了自己对这个企业的感情和付出。“它是我全部的身家性命。”听到马云这么说，林夏如回道：“我不明白这是什么意思？你才刚刚开始啊。”马云接着向她解释：“但这已经是我创办的第三家公司了。”林夏如最终被说服了。虽然投资意向书写好了，但是具体的数字还未敲定，所以改起来也很方便。按照新的协议，高盛以500万美元换取50万股，也就是公司的半数股权，同时在关键决策时高盛享有一票否决权。

双方同意了这个协议，就在她继续和马云谈话时，手机不慎滑入海中。她心想，唉，500万美元泡汤了。

在这一堪称阿里巴巴发展史上的关键事件中，马云成功地把控了鼎鼎大名的高盛。不过他还是感到后悔：50%，被人拿走如此多的股份，他有可能永远也回购不来了。但其实当时他还有什么选择呢？作为中国一个省会城市里的前景不明的创业者，如何与高盛这种大型国际金融机构继续博弈？先前已经把大量股份分给共同创业的伙伴，现在又分掉了50%，留在他手里的份额已经非常少了，远不如当时国内其

他互联网公司的创始人。马云后来半开玩笑地说这是他做过的“最糟糕的交易”。

林夏如那边也遇到了一点意想不到的麻烦。监管基金旗下全部投资的投资委员会驳回了她的投资意向书。如果高盛独立投资这500万美元，那么基金需要获得投资人的认可才行，投资委员会建议她“划掉点儿”。于是林夏如把高盛的份额降到了33%，她必须马上找到另外17%（170万美元）的出资人。

现在看来，为了这区区170万美元而四处求人入股阿里巴巴简直是笑话，可谁又能料想得到，当年17%的股权现在竟然价值数百亿美元。她再次找到马云和蔡崇信那年夏天在帕洛阿尔托见过的华盈基金的吴家麟博士，对方投了50万美元。富达亚洲风险投资跟投了50万美元。蔡崇信告诉他的老板他已经决定正式辞职并加入阿里巴巴，而且已经找到了投资者。听到这一消息，银瑞达集团也迫不及待地投了一些。最终，泛亚资金管理公司补齐了剩下的资金。

其中一些投资机构（比如华盈基金和富达）一直持有阿里巴巴的股份，跟随该公司于2014年上市，见证了数十亿美元巨额回报的诞生。

随着1999年10月27日高盛领投的这一轮投资的落实，蔡崇信真正成了马云的得力助手。

这500万美元投资对阿里巴巴来说只是一个开端，但跟国内当时备受投资者青睐的三大门户网站的资金相比简直是沧海一粟。当时纳斯达克科技股股价不断疯涨，8个月内上涨了80%，科技股相关企业的市值在2000年年初就达到了6.7万亿美元。

当时，大家都在关注那些将自身定位成“中国雅虎”的公司，以及雅虎自身在中国的动向。1999年9月，当时市值为360亿美元的雅虎

宣布与当时中国国内最大的PC制造商方正集团进行合作，试图开拓中国大陆市场。[注]与此同时，搜狐、新浪及网易也开始加速融资。

这其中，新浪融资最多，1999年11月获得6 000万美元的投资（投资方包括高盛和软银），从而使公司成为最有可能在美国率先上市的中国门户网站。搜狐获得3 000万美元的投资，创始人张朝阳回忆当时的情形，感慨道："这就是一场关于如何花钱和花钱速度的游戏。"网易也经过两轮融资（其中也有高盛）获得了2 000万美元。即使像丁磊这样温和的人也抑制不住自己的抱怨，他觉得当时"人们根本不关心你新推出了什么产品……他们只会问你：你们什么时候上市啊？"

10月7日，阿里巴巴在香港召开新闻发布会，高调宣布新改版的网站，并透露打算在美国或香港股票交易所当时计划成立的"二板"市场（创业板市场）上市。

被香港市场的热烈反响所鼓舞，阿里巴巴趁势宣布将把总部从杭州转到香港。马云大部分时间都待在了香港，和蔡崇信以及其他一些新员工在高盛办事处的一间会议室里工作。跟杭州湖畔花园的二楼公寓的简朴比起来，能从花旗银行大厦上俯瞰维多利亚湾上的旖旎景色，其中的差别让人感慨良多。

为了支持阿里巴巴这家高盛最新投资的公司，林夏如邀请香港的媒体进行一系列采访，甚至还在当地的电视节目上宣传阿里巴巴，后来她回忆道："那时我的粤语说得太差，所以他们不得不给节目配上字幕。"

当亿万富豪李嘉诚的长江集团中心刚刚建成时，高盛就搬进了写字楼靠近顶层的新居，阿里巴巴也跟租了自己的新办公室，虽然气派但非常昂贵，这是从高盛领投的500万美元中支出的第一笔大额费用。万事俱备，阿里巴巴可以干点实事了。

它的目标很简单：成为中国B2B领域的龙头网站。为了将买卖双方匹配起来，阿里巴巴将会员发布的信息分成27个行业领域，比如“服装和时尚”“电子和电器”“工业制品”等。经过注册后，用户能在网站上免费接收到有关商贸交易的通知，在一个门类或地理区域下搜索买卖信息。截至1999年10月，阿里巴巴的注册用户已超过了4万。接下来，他们必须要招揽更多的用户，同时又要保证BBS（电子公告牌系统）上信息的质量。

阿里巴巴网站上的卖家大多数都是中国的出口或贸易公司，其中又以浙江企业居多。当时很多企业还不熟悉互联网，但它们很快就成为阿里巴巴的忠实用户。当时，若想通过国有贸易公司进行交易，企业必须要达到一定的规模，或者拥有良好的关系，而这正是很多企业所欠缺的。另外，偏远地区的一些企业为了进行贸易，往往需要参加一些展销会，比如广交会，它们也未必负担得起这笔费用。由于此前创办海博翻译社和中国黄页的经历，马云的很多客户都是这类企业，于是他敏锐地觉察到小企业的需求：“多数中小型企业在经营上都是很灵活多变的。今天卖的是T恤，明天可能就改卖化工品了。”

为了吸引买家，阿里巴巴需要将供货商及销售商公布的相关信息准确地翻译成英文。守着杭州各大专院校这一庞大的人才库，阿里巴巴开始大规模招聘英语编辑，将布告板上的信息完整、清晰而准确地归类。为了使网站能够吸引海外买家，马云还利用与外经贸部的良好关系招募了一些贸易专家。

买卖双方在网站上发布的信息是免费的，这就是马云一直以来所秉承的核心原则。他曾说过：“先建好它，人自然会来”，这种方法使阿里巴巴轻松地扫清了其他对手。如果访客能通过网站发现新的商机，那么他们对网站的忠诚度（或者说“黏性”）就会不断增加。

虽然免费策略很对用户的胃口，却是一种十分艰难的商业模式。一旦互联网投资变得不再狂热时，阿里巴巴的处境就会变得很危险。

另外，随着网站流量的急剧提升，维持信息内容的质量这一任务就变得越发繁重。如果阿里巴巴方面不认真对待这件事，那么网站很快就会无人问津。除此之外，人才流动也是一个挑战。在那段互联网蓬勃发展的时期，有本事的员工经常会跳槽到竞争对手那里，或者他们会去碰碰运气，利用不断增多的风险投资来开创自己的企业。软件工程师、网页设计师、项目经理……各种岗位的人才成本开始呈现螺旋式上升的态势，而这些也正是阿里巴巴所急需的人才。

可以说，此时的阿里巴巴其实只有两项关键资产：杭州和马云。在北京和上海，高素质员工的频繁流动让老板们头疼不已；杭州的情况则不同，刚毕业的大学生数量庞大，而当地的用人单位却非常少。另外，杭州相对的封闭性也让阿里巴巴受益匪浅。当地几乎没有什么竞争对手来“撬”阿里巴巴的员工。虽说当时杭州有那么几家科技公司，比如UT斯达康或东方通信，但在互联网泡沫期，那些企业很快就被认为是“传统经济”实体了。另外，当时杭州到上海只需两个小时，这也是一个优点。总之，如果年轻的优秀工程师想在杭州进入快速发展的互联网行业，阿里巴巴就是首选。

这一特点也降低了人员成本。按照北京或上海雇用一名工程师的价钱，阿里巴巴可以雇两名。跟硅谷的人力成本比起来更是低得离谱，马云曾说过：“要想让（硅谷）程序员开心，需要5万~10万美元。拿同样的钱在中国，我可以让10个顶尖人才死心塌地。”

作为一个“二线”城市，杭州当时的房价也更便宜。在2000年年初阿里巴巴搬进18 580平方米的办公室时，一年的房租才只有8万美元，仅仅是北京或上海同样面积租金的零头而已。马云喜欢这种与北京的距离：“即使杭州的基础设施不如北京和上海，但保持距离也是不错的。”

阿里人

在构建团队时，相比招一流的人才，马云更喜欢那些愿意付出最大努力的人。马云认为，精英学子更容易在遇到现实挫折后感到沮丧。刚招进来的人很快就能发现阿里巴巴的工作并不轻松。首先，薪水很低，最早期的员工每个月才有50美元。没有休息日，经常每天干16个小时。马云甚至要求员工找的居住地跟办公室的距离不能超过10分钟的路程，他不想让员工把宝贵的时间浪费在通勤上。

阿里巴巴从一开始就用硅谷式的价值观来驱策自身，每个员工都拥有股份期权，行权时间为4年。这种做法在中国简直就是异类，因为在传统的中国私企中，老板往往都是“土皇帝”一般的角色。在他们眼中，员工就是快消品，待遇和薪酬通常也是拍脑门而定的。

随着Alibaba.com网站逐渐受大众青睐——受益于免费提供服务——大量的邮件涌入，杭州团队的工作压力也逐渐增大。阿里巴巴客服团队发现有时他们实际上是技术支持的角色，需要处理的问题甚至包括如何重启电脑。但“顾客至上”的原则一直是阿里人恪守的信条，阿里巴巴于是决定每封邮件必须在两个小时内予以回复。

公司创始人之一的谢世煌说，在增强团队凝聚力方面，马云充当的是“一种文化，一种核心”的作用。萦绕在新员工耳边的，是马云对他们发人深省的警示和激扬鼓荡的期许。[注]我们不妨来看看那句马云最喜欢说的话吧：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，绝大多数人死在明天晚上，看不到后天的太阳，阿里人[注]必须看到后天的太阳。”

共同创始人彭蕾是阿里巴巴的第一任人事总监，后来成为阿里巴巴的首席人力官。在人员招聘和企业文化构建过程中，她也起着关键作用。2000年哈佛商学院的教程中有一则关于阿里巴巴的案例分析，

其中彭蕾表示“阿里巴巴不需要有经验的员工。他们应该身体健康，心地善良，头脑敏捷”。

随着网站会员增多，中国企业除了开拓海外业务外，也开始在国内开展商贸沟通，所以阿里巴巴特意针对那些寻找国内供求信息的批发商开辟出一个中文站点。(注)

然而在吸引与引导商家采取电商模式进行经营的过程中，阿里巴巴遇到了很多困难。有些客户嫌购置电脑的费用高昂而却步不前，有些则是因为人才短缺：没有人对IT技术有足够的了解。然而，更大的障碍在于人们普遍缺乏对彼此的信任。供应商担心从未谋面的客户不肯付款。海外买家担心遇到假冒伪劣商品或欺诈行为，抑或收不到商品。

阿里巴巴也无法迅速消除这些风险。就像马云对媒体强调指出的那样：“我们只是商家交流的平台而已，我们不承担法律责任。”阿里巴巴把自身定位在一种商家交流的BBS上，而其他一些网站，比如美商网，则已经高调宣布将把业务扩展到市场研究、供应商信用核查、质量检查、运输、保险以及支付等领域了。

马云认为这是不成熟的：“中小型企业还不信任网上交易。我们认为现有的银行体系对小型企业来说还算不错。只要我们会员认为线下交易方便，他们就更愿意这么做。”

阿里巴巴努力用投资者能够理解的方式来阐明自身的发展方向。“我们还没有清晰的商业模式。”马云承认，“如果你认为雅虎是搜索引擎，亚马逊是书店，eBay是拍卖行的话，那么阿里巴巴就是个电子交易市场。雅虎和亚马逊的模式都不是很完美，我们仍在探索最好的模式。”

高盛的资金虽有帮助，但免费发布信息这种模式却使得阿里巴巴必须尽快进行更多的融资。香港及上海办事处（阿里巴巴还宣称它将成为中国区的新总部）的成立，也使得这一件事显得尤为紧迫。为了招揽更多的客户，阿里巴巴开始在酒店举办一些中小企业的聚会。在座位安排上，他们会将行业相关的企业负责人尽量安排在一起。

互联网泡沫期充斥着纷繁乱象，泡沫破灭的风险在不断加大，然而马云并未因此而焦虑。我在1999年年末和2000年曾几次去过杭州，亲眼见证了阿里巴巴的成长。他们走出最初的湖畔花园公寓，历经几次搬家，公司的规模逐步扩大，新办公室空间也越来越大。

在我与马云的交往过程中，他一直都非常冷静。有一次，我们去一家饭店吃饭，停车时保险杠被水泥柱给撞凹了，他丝毫不以为意。与马云待在一起总是很开心，所以我很享受每次的杭州之行。与前后很多次拜访一样，我很喜欢这座城市的一些景点。马云的妻子张英有次领我去参观著名的龙井茶园，走过旁边的竹林时，一股北京久违了的清新气息扑面而来。

那时，马云大多时候都不在杭州了，频繁在各种行业及投资人会议上演讲。在2000年1月，我们受邀参加哈佛一个由学生组织的活动[注]并在会上发言。会前我碰到了马云。我们沿着查尔斯河岸散步，当时路上还结着冰。我注意到他的一个随行人员在录像，事后才知道这个人已经在好几年前就开始这样做了。

与会的还有其他几个中国互联网企业家。与马云相比，他们大多都具有更优秀的学历背景。比如当时刚回国的邵亦波（易趣网的CEO）就毕业于哈佛大学，中华网的叶克勇也在这次大会上发言。

但马云迅速引起了会场观众的关注。他向大家坦白，自己对阿里巴巴的具体商业模式也还没有一个十分清晰的概念，不过紧接着又补充道：“不过，高盛还是向我们投了资。”

马云很高兴地看到自己在哈佛会受到如此重视。《时代周刊》稍后给他起了一个绰号叫“疯狂杰克”，对此他也颇为得意。确实，他曾被哈佛拒绝过[注]，但现在却又受邀上台演讲，这种逆转让马云感到由衷的喜悦。

马云一直以来都对商学院不屑一顾。对此他的态度是：“不一定要去学MBA（工商管理硕士）那一套东西。其实绝大部分MBA毕业没什么用……MBA毕业后，除非你什么时候把学校里学的东西忘了，你才有用。因为学校里教的是知识，创业要的是智慧。智慧是通过体验获得的。知识是可以靠勤奋的努力来获得的。”

软银入股：如虎添翼

其实，马云在哈佛所表现出的高调姿态还跟他接下来要宣布的另一件大事有关：日本投资公司软银将向阿里巴巴投资2 000万美元。这足以称得上阿里巴巴发展史上的一个里程碑。

借助这笔投资以及后续投资，软银成为阿里巴巴最大的股东。这笔交易是高盛牵线搭桥的。软银当时正在中国寻找科技领域投资的机会，高盛日本的总裁马克·史华兹（Mark Schwartz）就向软银创始人孙正义介绍了高盛在中国的科技投资组合的良好发展态势。

1999年10月，由软银中国风险投资公司总裁薛村禾策划，中国初创企业家们与日本亿万富豪展开了“速配”式的投资洽谈见面会。马云正好也在孙正义所要会见的中国企业家行列中。两人在北京的富华大厦见了面，该大厦的外形与婚礼蛋糕颇为神似，事后证明选这个地方做会场真是选对了。他们的会面标志着一段长期合作关系的开始，孙正义将由此成为日本首富。孙正义的投资刚好发生在互联网泡沫破灭数月之前，从此扭转了阿里巴巴的命运。

有梦想的“赌徒”——孙正义

孙正义（熟人经常叫他Masa）和马云颇有几分相似，两人身材虽矮小，却都雄心勃勃。

孙正义小时候的家庭环境比马云更困难。他生于日本最南部的九州岛，一家人住在没有官方地址的棚屋里。父亲既要忙着养猪，又要销售自家产的私酿酒。因为是韩裔移民，所以孙正义很受歧视，后来被迫把姓氏改成了安本。16岁那年，为了寻求更好的发展，孙正义来到北加州，和家人及朋友住在一起。他先是进入旧金山南部戴利城的赛拉蒙特高中，后来顺利考上了加州大学伯克利分校。在上大学时，他开始创业，最成功的要数发明的袖珍语音操作翻译器。这种产品主要在机场自助售货机上卖，孙正义自己设计并制造了这一产品，并把技术卖给了夏普公司，挣了50万美元。孙正义当时还进口了那时候逐渐流行起来的《吃豆人》和《太空入侵者》游戏主机的早期原型机，然后把它们转租给当地的酒吧和饭馆，包括一家北伯克利地区的寿司店Yoshi’s（现在成了湾区著名的爵士乐表演场所）。在伯克利时，他还遇见了陆弘亮。陆弘亮先是给他打工，后来创建了Unitech Industries（1994年更名为Unitech Telecom，简称UT）。1995年，UT与斯达康在杭州合并成立了UT斯达康，这家科技公司也是软银投资的。

孙正义在19世纪80年代初回到日本，成立了一家软件分销公司。在公司成立仪式上，他站在一个包装箱上，向面前仅有的两名兼职雇员发表演讲，立誓要在10年内营业收入达到500亿日元（30亿美元）。这一幕让我想起了马云那强烈的乐观主义。

在第一次跟马云见面时，孙正义就已经是身家亿万了。他以快速决策的风格而闻名，最令人称道的就是1995年对雅虎的投资，仿佛他具有某种预知能力。当1996年雅虎上市时，孙正义的追加投资使软银

在雅虎所占的股份上升到了37%，成为该门户网站最大的股东。通过谈判，软银成为雅虎在日本的独家合作伙伴，这笔交易之后为其带来几百亿美元。

一遇到孙正义，马云就知道找到志趣相投的人了。他回忆道："我们没有谈赢利，甚至连商业模式都没谈。只是谈了彼此共同的愿景。我们都喜欢快速决策。"

"见孙正义那天，我根本就没穿西装……见面6分钟后，他喜欢上了我，我喜欢上了他。后来他边上很多人说我们两个人是心灵伙伴。"

在马云简单介绍完阿里巴巴（会员数当时多达10万左右）后，孙正义立刻开始就投资数额和他展开磋商。孙正义后来说："我听马先生讲了5分钟，就决定准备投资阿里巴巴。"孙正义打断马云的发言，劝马云接受软银的投资，因为他"应该更快地花钱"。在阿里巴巴2014年上市时，孙正义被问起2000年为何要把赌注压在马云上，他回答道："他的眼神有一种光彩，表现出一种'动物的气息'……情况跟我们投资雅虎时一模一样……当时雅虎才有五六个人。我凭自己的嗅觉来投资。"

这种冲动性是孙正义的典型风格。以前跟他合作过的一个生意伙伴说："Masa就是这样一个人。他有注意力缺失症（ADD），永远安稳不下来。他只想马上给你钱！"

在北京的第一次会面后，又过了几星期，孙正义邀请马云去东京敲定最后的条款。蔡崇信也跟着去了。

他们一进孙正义的办公室，双方就立刻开始了谈判。马云后来用侠客过招来比喻他们的这次会面："谈判最高的高手是听，不讲。讲

得多的人谈判水平是二流。真正高手是听。他一出剑，你基本就倒下了。”

在这次谈判之前，蔡崇信已经和软银中国的薛村禾见了面。蔡崇信后来告诉我这次会面的细节：“高盛和其他几家基金已经投资了500万美元，拿半数股份，那么他们其实为阿里巴巴估值1 000万美元。孙正义打算投2 000万美元，拿40%的股份。这样一来阿里巴巴投资后估值为5 000万美元，投资前估值为3 000万美元。短短几星期内，高盛投资的价值就增长了三倍。”

蔡崇信继续说，他和马云彼此对望了一眼，心想：“哇！三倍！但接下来我们就想到了，我们不想放弃太多的股权。因此马云就说：‘这不行。’孙正义当时不断地用手边的计算器计算，他还是希望能拿40%的股份，于是说道：‘翻番怎么样？4 000万美元，40%股份。’这就意味着投资前估值达到了6 000万美元。”

马云和蔡崇信答复再考虑一下。回国后马云就立刻发电子邮件给孙正义，请求调低投资额。他表示愿意接受2 000万美元的投资，换取30%的股份，邮件中还说：“如果您同意，就继续谈，否则就到此为止吧。”马云后来解释为什么他要调低这笔投资：“我要那么多钱干什么呢？我都不知道怎么用它，所以肯定会出问题的。”马云很快就收到了孙正义的回信，邮件上只有两个字：“继续。”

马云认为他与孙正义的联系是天赐的。他承认：“这样的投资人真是非常难找。”在谈到他与孙正义的关系时，马云说道：“我认为他绝对是世界上最好的商人之一，在投资上非常精明。”但他也认为孙正义是一个很好的运营者：“从投资者转变为运营者，而且与此同时仍然是一个好的投资者，这太难了。我承认我只是一个运营者。我喜欢当企业家。投资方面的事情做不好。”

马云还喜欢拿双方的相貌开玩笑：“我跟他的区别：我是看起来很聪明，实际上不聪明；那哥们儿是看起来真不聪明，但他是很聪明的人。”

寿远是阿里巴巴的一位早期雇员，他对这两位创始人的关系有自己的观察，很有意思：“孙正义非常自信，甚至可以说是自负，但往往表现得很谦恭。他很狂，马云也很狂。两个狂人欣赏彼此是很正常的事。”

在宣布这笔投资时，孙正义还顺带将它与软银对雅虎的那次取得巨大成功的投资做了对比。

“我们都希望让阿里巴巴成为下一个雅虎……我认为这可能是第一个彻底成为世界品牌、在全球成功的中国互联网企业。我很期待去实现这一切。”

然后两家企业宣布建立合资的阿里巴巴韩国公司，并计划在2000年6月推出，以抗衡当地一家正在崛起的竞争对手，同时也计划在日本开设网站。

对阿里巴巴而言，这次交易确实具有扭转作用，值得好好地庆祝一番。在公司成立还不到一年的时间内，马云和蔡崇信就已经从世界上两大著名投资者那里获得了2 500万美元。

但相应的代价是：高盛和软银分获50%和30%的股份，从而大幅稀释了马云的股份。

然而，软银的投资却使得阿里巴巴在中国的声誉大幅提升，就跟三大门户网站通过赴美上市的意义一样。这次交易让阿里巴巴吃下了一颗定心丸。没人能确定地预测出科技投资的兴盛还能维持多久。软

银的2 000万美元可以使阿里巴巴把“跑道”修得更长一些，从而有可能较为顺利地落实业务进而赢利。

另外，马云也希望受到硅谷的关注。在与软银达成交易后不久，马云就去了加利福尼亚州圣克拉拉市，这也是雅虎总部所在地。这次，他要拉一个人入伙：吴炯（John Wu）[注]，他是马云在中国黄页时期认识的一位雅虎搜索技术开发总监。马云请吴炯担任阿里巴巴的CTO（首席技术官）。他要离开硅谷最抢手的公司，冒险跑到杭州的一家创业公司去，而且工资也只有目前的一半。落差如此之大，他能同意吗？

吴炯也对马云坦白了自己的疑虑。后来他回忆说：“雅虎当时蒸蒸日上，我父母都打算移居美国，所以对于是否去杭州，我并没有认真地考虑过。”他当时尤其不希望让他的家人再回到中国。退而求其次，马云只好先让吴炯领导阿里巴巴在加州弗里蒙特市的研发团队。吴炯欣然接受了。

虽然马云是英语教师出身，而且他本人对技术也并不热衷，他却并不希望公司上下养成不重视技术的风气。“一流的公司当然需要一流的技术。吴炯来了，我就可以高枕无忧了。”吴炯的加盟让马云有机会给自己的企业增添一些雅虎的光芒。在记者招待会上，坐在马云旁边的吴炯表示阿里巴巴其实是雅虎的一种新表现形式：“雅虎的搜索引擎塑造了千百万人上网冲浪的方式，而阿里巴巴这个电子商务平台则会彻底改变人们从事线上交易的方式。”《洛杉矶时报》对此发表评论道：“中国正力图使自己的互联网技术在全球占据毋庸置疑的前沿地位，以期吸引该行业内的顶尖人才，最近中国的一家初创企业对一家硅谷著名企业的挖角能力无疑可为之佐证。”

从雅虎跳到阿里巴巴，吴炯觉得这主要是因为阿里巴巴的理念比较具有独创性。“你再看看当时国内那几家著名的互联网企业，差不

多都是照抄美国已经存在的商业模式。”无独有偶，林夏如也认为吸引她的正是阿里巴巴的“本土性”，吴炯也看到了同样的“闪光点”：“很多（国内）互联网企业都是从美国学成回国的人搞起来的……马云不一样，他一直在中国待着。”

有了新投资、新员工，以及188个国家和地区的15万名注册会员，阿里巴巴的发展似乎好转起来。但是，互联网的泡沫也即将破灭了。

---

1. 当时我和狄安华从鲁可蒂手中接下了“Beijing Byte”栏目，轮流为这个介绍中国科技发展的专栏撰写文章。鲁可蒂现在成了美国有线新闻网国际频道亚洲总部的当家花旦。

2. 最初加入的一批外籍员工中，有些人堪称年轻的冒险家。员工编号40的大卫·奥利弗自小在新西兰南岛的一所农场长大，来中国工作多年。1999年3月，他在新加坡听了马云的演讲后深受感动，于是飞去杭州，9月就在阿里巴巴上班了。当时他的年薪是按照香港的标准定的，一年只有少得可怜的两万美元，连行使合理配置期权的钱都掏不起，要知道当时行权价只有5美分。比利时人范德文早年曾在深圳做了几个贸易网站，在加入阿里巴巴之前又去了东莞。员工编号为52的黄明威，他在加州帕洛阿尔托市长大，现在已经成长为阿里巴巴董事局副总裁，经常陪马云出访海外。阿里巴巴还吸纳了一些MBA，比如托德·多姆和桑贾伊·瓦尔马。集团还会不定期地举办早期员工联谊会，会上还会根据各人加入顺序，赠送印有当时员工编号的帽子。

3. 马云的妻子张英曾于几年间对阿里巴巴的国际化运营做出了突出贡献。上海人许洁，毕业于加州大学伯克利分校，2000年5月被任命为阿里巴巴美国区总经理。Abir Oreibi则从2000年起负责公司的欧洲业务长达8年时间。

4. 投资前估值。

5. 涉及“优先参与条款”。

6. 她是由享利·康奈尔创立的高盛直接投资部（PIA）亚洲区成员。除了曾参与过高盛在中国的大型投资项目如1994年的平安保险项目外，随着投行对硅谷科技投资的一系列成功，林夏如也开始尝试对亚洲科技企业进行小型投资。第二年，32岁的林夏如被任命为高盛的董事总经理。

7. 投资了一家由三位斯坦福海归人士创办的ChinaRen.com，后该网站被搜狐收购。

8. 2015年，蔡崇信成立了一个坐拥几十亿美元资产的家族投资办公室，欧立飞成为该办公室的合作经理人。

9. 加入到公司已有的台湾和香港站点的中文网站大家庭。

10. 出自阿里巴巴10周年庆典上马云的讲话。

11. 在阿里巴巴集团，“阿里人”这一称呼指的是那些工作超过三年以上的员工。

12. 该网站最初域名是alibaba.com.cn，从2010年起变更为1688.com。

13. 亚洲商业论坛。

14. 2003年，马云在浙江卫视的一档节目中说：“10年以前我申请过两次哈佛都被你们给拒绝掉了。所以一直有一个想法，有一天我到哈佛给你们讲讲。到现在为止反而我对各个国家的名校的学历已经不是很在乎了。我觉得杭师院挺好的。”

15. 吴炯原籍上海，后赴美学习计算机技术，1996年加入雅虎。

第八章
泡沫破灭，重返中国

马云

→→→

坚持到最后！

到了2000年春天，阿里巴巴每天新注册的用户数量已超过了1 000名。

很显然，将中国的供应商与全球买家连接起来是个好主意，但有些企业也看准了这个商机，它们也正在努力地扩张并积极融资。美商网又融资到1 100万美元，其中包括软银投的一些钱。他们高调地把当年的销售目标定为1 000万美元并计划上市。资深的贸易杂志出版商环球资源也宣布已经雇用高盛备战纳斯达克IPO，同时也加大在中国的招聘力度。

其他一些竞争对手也加入了战团，有些企业家(注)在看到阿里巴巴成功融资后，也开始将业务转向B2B电子商务。

由于竞争者的不断涌现，自身的资金目前又比较充足，阿里巴巴于是开始加速扩张。在软银投资后的数月间，阿里巴巴在中国内地、香港以及美国加利福尼亚州弗里蒙特市疯狂招聘。新进的CTO吴炯负责在弗里蒙特市组建团队，以作为阿里巴巴在美国的前哨站。

如何对待“上帝赐予的礼物”？

此时，对于国内互联网公司上市的炒作越发火热。然而，最有可能上市的三大门户网站都遇到了类似的问题。它们的成功使得互联网的发展超出了政府的预期。虽然在这片13亿人的海洋中，400万互联网用户犹如一滴水而已，但门户网站有些流行的功能（尤其是电子邮件和新闻）使得政府开始加强对互联网的管控。

在政府内部，关于如何看待互联网的发展，也存在着不同的观点。一些观点明确指出，互联网起源于美国国防机构的一个项目，所以虽然这是一种新鲜事物，但实在没有理由不去采取在电信、印刷出版、广播、电视、电影等领域所采取的办法，对外资加以严格限制或禁入。虽然设有专门的“互联网部”，但互联网的发展触及多个领域，从而跟现有监管机构产生了激烈的冲突，管控时有发生。从互联网刚进入中国起，就建起了“防火长城”，试图过滤掉那些对国家安全等构成威胁的内容。

与此同时，随着国家对电信基础设施的巨额投资，中国政府实际上已经在推动信息化的发展，将此作为发展中国经济的必要因素。中央政治局常委（他们几乎都具有理工科学历背景）很快达成共识：中国需要一种“知识经济”。

无法适应新技术可能会给国家与民族带来灾难。清朝之所以亡国，人们普遍认为部分原因在于其未能适应现代军事和工业技术，从而在面对西方列强时显得脆弱不堪。中国的一些学者还提出了一个观点，他们认为苏联之所以解体，部分原因也在于在某些关键技术领域内未能跟上硅谷的发展，比如在半导体、计算机和软件产业方面。

然而，如果没有海外投资，中国的互联网公司如何筹措资金呢？仅凭国内融资渠道来实现的理念是不切实际的。中国本土的创投市场

当时尚处于摇篮期，而且在国内上市的企业也多半是国有企业。沪深两家证券交易所都对公司上市应具有的资质有着严格规定，要求公司必须至少在赢利状态下运营三年。而中国互联网企业不仅是初创企业，而且都在负债经营。

中国需要一种硅谷式的产业集群，但必须是受国家管理、按照国家意愿来建设的。互联网分散式的自下而上的原生特性对上网用户构成了关键吸引力，却有悖于中国传统上所习惯的自上而下的信息管理方式。

许榕生教授曾帮助建立高能物理研究所和斯坦福大学之间的第一个连接，他把互联网的影响描述为一种在中国爆炸开来的“信息炸弹”。另外一种常见的观点认为互联网是“上帝恩赐给中国人的礼物”，持有这种观点的人通常是一些投资者。

无法阻止互联网的发展，但又担心互联网兴起所带来的后果，政府该怎么做呢？

对于中国的互联网企业家来说，他们的企业既不属于外国公司，又隔离在中国商圈之外，那么到底该怎样获得海外投资呢？为了解决这个矛盾，三大门户网站尝试了各种曲折的方案来获取国家对它们上市努力的支持，甚至辩称它们其实并非互联网企业。

经过数月的交涉与争论，最终达成了一种变通方案：VIE（可变利益实体）结构。这种结构是中国公司律师的大爱，因为它不仅非常复杂，而且佣金丰厚。这种迄今仍在采用的结构是一种双赢方案：既能保持国家对行业的管控，也能使行业保持欣欣向荣的发展态势。在阿里巴巴内部，VIE结构是投资者长期争论的话题——它到底能给他们带来多大的保障呢？借助这种结构，外国投资者对中国公司的利润可以施加一定程度的控制（通过一系列复杂的连锁合同）。另外，有赖于中国企业家创始人的亲力亲为，公司依然被认为是中国公司。

新浪（及其律师团）经过与包括信息产业部在内的众多部委及相关机构的斡旋，最终使双方达成了上市和解。时任信息产业部部长吴基传早就声明反对任何门户网站上市，但VIE结构打破了这个僵局。吴基传的意见是很有分量的，因为正是他主导并推动了中国的“信息化”进程，如果没有国家对电信基础设施进行投资这个大前提，互联网的繁荣是不可想象的。颇具讽刺意味的是，VIE源于此前出现的一个更复杂的投资模式(注)，当年正是被吴基传率先取消的。

在三家门户网站中，新浪终于在2000年4月13日率先成功上市，在纳斯达克融资6 800万美元。随后，网易和搜狐也相继上市了。

然而，作为上市公司，这些门户网站将遇到非常严峻的问题。为什么？因为互联网泡沫破灭了。

低谷时期的挣扎

2000年3月，纳斯达克指数一度达到峰值，但随后就开始下行，颓势一直持续了两年。于此期间，数万亿美元市值消弭殆尽，许多科技公司纷纷破产。在2000年6月上市的首个交易日内，网易股价就跌了20%。自搜狐同年7月艰难上市后，在超过三年的时间内，中国互联网公司再没有增发过股票。对于包括阿里巴巴在内的许多其他未上市的中国互联网企业来说，IPO的大门紧闭，投资者重新关心起收入和利润来。

正当市场表现开始糟糕之际，在北京召开的世界互联网大会的间隙，我在京城俱乐部办了一场聚会。我开玩笑地把它命名为“泡沫舞会”。人们通常说，只有当泡沫爆裂开时，你才知道自己身在泡沫中。但在2000年春天，大家越来越强烈地意识到崩溃时刻马上就要到了。

《时代周刊》在2000年2月28日刊登了一篇关于中国互联网市场的封面文章，题为“Struggle.com”（挣扎网）。文章第一段就讲到了我给《时代周刊》记者特里·麦卡特尼说过的一件事，那是我与一位门户网站先驱的第一次会面：

> 网易的创始人丁磊忧心忡忡。1999年夏天，他和一位朋友在北京一家饭店里交谈，有件东西让他不胜其扰——空调。大厅的温度被定得太低了。于是，这位自修成才的技术高手一边和朋友谈话，一边掏出他的掌上电脑，将它对准大厅另一头空调主机的红外端口，远程调控了一下温度。他的朋友都看呆了。

这篇文章发表几星期后，在上海一座殖民时期豪宅庭院里举办的一场奢华晚宴聚会上，一位投资人走过来介绍她自己，稍后兴奋地和我说，晚宴的主人（一位资深投资银行家）说该文中的“朋友”指的就是她。愕然之余，我不禁意识到，当银行家都开始编故事显摆和互联网企业家的亲密关系时，互联网的兴盛日子就屈指可数了。

再回来说说“泡沫舞会”。这个名字起得太恰当了，超出了我最初的想象。马云一直跳到了次日凌晨，张朝阳和丁磊当时也在，张朝阳的独特风格让我想起了美国情景喜剧《宋飞正传》里的伊莱恩·贝内斯（Elaine Benes）。这场400多人的狂欢成为盖茨比式的昙花一现、曾经辉煌的最后聚会。CNN（美国有线电视新闻网）和ABC（澳大利亚广播公司）都到场录像。今天再来看这段录像，粗糙的画面不仅给予我们一种历史感，同时也反映出那个互联网时代的勃勃生机。

马云认为泡沫的破灭对阿里巴巴来说是件好事。“我给杭州团队打电话说：‘你们听说纳斯达克的新闻了吗？’……我想开香槟了。”顿了顿他又说道：“这对整个市场来说是好事，对于像我们这样的企业来说是非常好的消息。”

他非常自信地认为，IPO大门既然已经关闭，风险投资者就不会再向他的竞争对手们投资了。“未来三个月内，中国60%的互联网企业都得关门。”他又补充说，阿里巴巴迄今为止只花了募集来的2 500万美元中的500万。“第二轮融资的钱我们还没动过呢。现在我们的资金还很充足。”

随着不断拓展新领域，阿里巴巴开始更多地聘用外籍员工来向海外买家推广公司。马云开始频繁出国，参加世界各地的贸易展，接触各大商会。那时候马云已经对美国的情况很熟悉了，不过在第一次去欧洲时，当地的一些文化差异还是让马云吃了一惊。当时，我给阿里巴巴的欧洲扩张策略提供了一些建议，举荐一位瑞士朋友阿比尔·奥雷比（Abir Oreibi）来监管公司在欧洲的运营，她后来在这个职位上做了8年。当马云第一次去伦敦时，入住的是久负盛名的康诺特酒店（Connaught Hotel），但他不理解为什么要住在这样老旧的建筑里。还有一次，马云和他的妻子张英去苏黎世。那一天正好是星期天，当地的所有商店都不营业。他们对此大惑不解，阿比尔解释说星期天当地是不营业的，张英惊叫道：“哦，我明白了，今天他们在忙自己的第二职业。”依照中国的传统，商号基本上不会放假，所以当地人闭店一天去休息在他们看来是不可想象的。

此外，阿里巴巴还加大了宣传和广告力度。突然之间，公司那标志性的橙色就铺天盖地出现在中国内地的传统和网络媒体（包括中国的门户网站）上。阿里巴巴还委托广告公司制作了一则精美的电视广告，并在CNBC和CNN上播出。这对中国的科技初创企业来说可是件新鲜事。刚加入阿里巴巴（香港）的副总裁托德·多姆（美国人）监督了该电视广告的制作，马云后来开玩笑地对他说：“除了《阿甘正传》，我最喜欢这个片子。”

除了通过电视广告宣传，马云继续担当阿里巴巴最有效率的宣传工具。尽管互联网公司发展低迷，来听马云演讲的听众依然络绎不

绝。2000年5月，在香港富丽华大酒店召开的“互联网与信息亚洲”活动中，500多位观众现场聆听了马云的演讲。马云在海外的影响力也越来越大，他以全球互联网杰出人物的身份参加了西班牙巴塞罗那的一个互联网会议。随着阿里巴巴注册会员超过了30万，马云荣登《福布斯》杂志封面。《福布斯》把阿里巴巴和环球资源称为B2B业务的“最佳网站”。紧接着，《经济学人》杂志也用了整版的篇幅来介绍马云和阿里巴巴，文章标题为“必将称王的马云”。

但股市还是没有起色，人们越发提不起兴趣来谈互联网企业了。2000年8月，网易的股票价格已经低于他们IPO价格的1/3，而搜狐也不到一半了。7月末，李嘉诚投资的本土门户网站Tom在线（Tom.com）就解雇了80名员工，这距离他们轰动一时的香港IPO才过了5个月。紧跟着，中华网也开始裁员了。

各种互联网大会也开始变少了。“互联网与信息亚洲”甚至都不再做互联网方向了，如同那些曾经在“互联网与信息亚洲”聚会中风光一时的互联网企业一样，这个聚会一样被人淡忘。网络公司（dot-com）成了网络炸弹（dot-bomb）。

同年秋天，在香港举办的一个风险投资人大会上，马云作为受邀嘉宾发表演讲。跟几个月前截然不同，没有多少人还愿意听马云高谈阔论了，高盛不得不四处找人去塞满那空荡荡的会议厅。一位投资人向我描述当时的情形，站在讲台上的马云把双手交叉握起放在脸前，眯着眼睛向大家说：“已经走到隧道尽头了，我快看到那一丝曙光。”但台下投资者脸上浮现的多是鄙夷和不屑，马云的魔法仿佛消失了。

加利福尼亚那边的情况更是雪上加霜，吴炯领导的研发中心也遇到了问题。之前为了彻底革新公司独特的软件平台，阿里巴巴招了30多名工程师进入弗里蒙特市的研发中心。但当地与中国有15个小时的时差，双方团队的沟通成了一大难题。为了照顾加利福尼亚团队中的

外国人，两个团队中的中国工程师使用英文努力地进行项目沟通。当杭州那边推进一个产品的开发进度时，弗里蒙特团队做的却是另外一个产品，这样的情况越来越多，整个团队内部怨气弥漫，关系逐渐开始破裂。在一次升级完基础设施后，alibaba.com宕机了。恰好那时马云在弗里蒙特，他不得不亲自介入此事，力促大家相互好好配合，才算让问题最终得到解决。很明显，将技术团队横跨太平洋分裂开来的做法失败了。阿里巴巴开始将核心功能转到杭州团队，并开始采取一种新的守势策略：B2C（Back to China），即回到中国。

越来越多的人质疑阿里巴巴是否能够赢利，就连第一个投资者高盛也是如此。马云必须要向大家说清楚这一点。“Alibaba.com有长期、分阶段的赢利计划，”他解释道，“今天，我们专注在线营销服务；明天，我们将与第三方服务提供商分享收益；后天，我们就会添加基于交易的收益。”

为了打消投资人和团队的疑虑，阿里巴巴决定开始提供第三方服务，比如信贷、运输及保险服务。这些加起来的话，每年大概能从整个全球贸易总量的7万亿美元中赚取3 000亿美元。在这块大蛋糕中，即使拿一小块儿就非常可观了。

这也是美商网所鼓吹的模式。该公司宣称共有7万多家中国供应商和1.5万名潜在买家成为网站的会员。虽然通过在线方式促成的交易依然很少，但他们却向外界透露计划从所有在线交易上抽取2%~6%的佣金。不过，让市场大惑不解的是美商网逆市上扬的态势，因为他们又获得了3 000万美元的风险投资，使其获得的风险投资总额超过了4 000万美元，比阿里巴巴多了近1 500万美元。该公司联合创始人托马斯·罗森塔尔告诉记者：“纳斯达克的波动性其实让人更容易获得私募资金。交易数量少？没关系，有大把的资金可以去做。”刚被任命的CEO莱恩·科迪纳也认为，美商网将来会成为一个“不仅能找到买家，而且能在线谈判”的地方。但其实它之后在中国的业务拓展根本

没有什么进展。和第三方动动嘴皮子谈合作显然比让他们干点实事要容易得多。最终美商网也只不过把这些合作伙伴的网站链接到自己的站点而已。一位前雇员[注]后来认为，美商网这么些年来其实是花了3000万美元“教中国企业家如何上网”。最终，公司把业务重心放在东南亚，先后推出了MeetPhilippines.com和MeetVietnam.com（时任美国总统克林顿也出席了该网站的启动仪式），并在印度、印尼、韩国和泰国签署了一系列合作协议。不过，最后它还是垮掉了。[注]

马云一直以来就对美商网不屑一顾，既然它现在已经倒掉了，那么下一个要对付的就是环球资源这个主要的对手了。在马云看来，环球资源的模式还是“传统经济”那一套，根本没体会到在线贸易的本质特点：“他们其实是一家出版企业。”环球资源的创始人默尔·韩礼士回敬道，阿里巴巴其实只有“一英里宽，半英寸深”。虽然当时刚上市不久的环球资源股价[注]一直随着纳斯达克市场情况而波动，但其业绩主要受惠于获利颇丰的实际印刷业务。

2000年年末，马云与韩礼士都以主讲嘉宾的身份参加了在香港举办的一个互联网大会。马云后来就此经历还讲了一个段子，说的是他的某个对手（马云从来都没有明说这人就是韩礼士）花了5万美元才拿到主讲嘉宾资格，而马云一分钱都没掏，此人对此十分生气。大会组委会向他这样解释：“你是自己要讲，马云是观众要他讲。”于是，这位仁兄信誓旦旦地说道：“我要把游艇开到香港，并在上面开个大派对，邀请所有的主讲嘉宾和大会发言者，但我有个条件：不允许马云上去。”韩礼士的办公室没有对此做出解释，但这种敌意让马云这个喜欢哲思的CEO想了更多：“如果你不能包容你的对手，你一定会被对手打败……你把对手当敌人，第一招就输了。天天挂着他当靶子，就练这个镖，你只能打这一个，顾不了其余的……竞争是最大的快乐——与人斗，其乐无穷。如果当你和别人竞争时，你发现你很痛苦、越来越苦恼的时候，一定是你的竞争策略错了。”

话虽如此，2000年下半年，阿里巴巴的战略好像也出了问题。虽然坐拥2 500万美元的投资和50多万名注册用户，但其年营业收入甚至还没突破百万美元大关。阿里巴巴确实开始收取一些费用（帮助一些会员建设并维护页面），但开销迅速超过了营业收入。另外，阿里巴巴无节制的招聘也带来了很多问题，报告与预算系统还未落实到位，新员工就入职了。业务的国际化特性也是一种挑战，这主要体现在客户服务和人力资源管理两方面。还有一点，一个中国企业，却取了一个阿拉伯式的名字，这给公司在欧美的市场推广工作带来了一定的难度。正像马云所说的那样："由于存在着语言和文化上的差异，管理一个跨国企业并不轻松。"

2001年，科技股继续低迷，马云和蔡崇信意识到必须得有所改变了。2001年1月，52岁的关明生（Savio Kwan）加入阿里巴巴，就任COO。他曾在通用电器工作多年，且历任要职。[注]他给公司提供了一个坦诚的评价："我们必须让阿里巴巴落地，把它做成一门赚钱的生意。"

重返国内：为了更好地向前

关明生的加盟预示着管理层结构将转变为后来公司内部熟知的"4O"结构：马云是CEO、蔡崇信是CFO（首席财务官）、吴炯是CTO、关明生是COO。为了让大家明白关明生的重要性，马云把自己在杭州的独立办公室一分为二，让关明生和他一起办公。

关明生将每月公司的开支削减了至少一半，加快实行"重返国内"计划。撤销了在韩国的联合投资公司，大幅缩减了在硅谷的人员。公司遣散了许多高薪外籍员工。不再采用昂贵的广告宣传，代之以口碑营销。通过缩减海外支出，阿里巴巴得以重新加大力度雇用杭州本土的廉价人才。营销团队的规模迅速扩大了，工作重点放在推进

付费服务上，包括诚信通、中国供应商等。诚信通可以提供信用信息以及认证服务。中国供应商服务则给予了中国出口商在阿里巴巴英文网站上的推介及展示能力。交费3 600美元后，中国供应商就可以展示产品及价格，并被阿里巴巴搜索引擎收录。中国供应商服务明显是为了和环球资源的年费低价竞争的产物，后者每年都要向位列在线名录上的企业收取1万~1.2万美元的费用。

虽然实现了早期承诺的那些新的赢利方案，阿里巴巴依旧饱受煎熬。它跟三大门户网站没有可比性，那三家的股票都变成垃圾股了，却依然活得优哉游哉，而阿里巴巴只是一家私人企业，人们对它的一些负面看法是无法用金钱来左右的。2001年4月，《商业周刊》刊登了一篇题为“阿里巴巴的魔毯越飞越低了”的文章，文中称：“之前的老师不得不努力打拼以确保公司通过考试。”虽然阿里巴巴已经开始重新改组以期扭转局面，但在互联网泡沫危机的几年中，这家公司的未来走向依然存在很大的不确定性。马云甚至偶尔萌生退意，打算如果干不下去，还可以在40岁之前再回去教书。

在这一难熬的时期，他开始把自己的奋斗历程和毛主席的长征相比较，甚至也开展了一种“整风运动”，力图使阿里巴巴冲出困境。“一些美国的知名经理人来到阿里巴巴当了副总。他们每个人都有自己的见解……那时候整个公司就像动物园一样。有些人善于交流，而其他一些人则缄口不言。因此，我认为‘整风运动’最大的目的还是在于设立一个共同目标，确立我们的价值观。”

阿里巴巴从风险投资的宠儿到全面收回的时运戏剧场面迭起，但这一切并没有破坏马云和蔡崇信的关系。我曾问过蔡崇信为何要在阿里巴巴看似绝望的时刻继续坚守。他解释道：“阿里巴巴是我的第四份工作，我必须要做好它。”与三大门户网站的看法不同，和马云一样，蔡崇信也觉察出了阿里巴巴暂时不上市的优点。“我知道所有这一切都是泡沫，那么即使我们在2000年就上市，我们必须得承担这样

做的后果，向股东们交代。你会被估值给套住，钱来得容易可不是一件好事。”

2001~2002年那段黑暗岁月如今成了阿里巴巴的一个传说。后来，马云在对团队发表的一次激励讲话时说起这段难熬的日子：“那时候我的口号就是：‘坚持到最后’。即使跪着我也得最后倒下。而且那时候我坚信一点：我困难，有人比我更困难；我难过，对手比我更难过。谁能熬得住谁就能赢。”

在互联网泡沫危机的那几年中，阿里巴巴大幅削减开支，想方设法去稳定地增加收益。即使风险投资市场已经彻底萎缩，阿里巴巴还是依靠自身的力量艰难前行。2003年春天，一项新的业务出现了，它让阿里巴巴最终获得了巨大的成功，其影响力之大恐怕马云做梦都想象不到。

---

1. 曾强就是其中之一。他是某品牌网络咖啡屋连锁店的创始人。善公关，曾吸引希拉里·克林顿拜访。当时他声称已能提供“国内领先的电子商务支持服务”。
2. 通过搭建CCF（“中—中—外”）模式，中国联通就可以获得外资。但吴基传叫停了14亿美元的外商投资。
3. 童家威。
4. 于是，后来这家公司的前CEO顺理成章地在该地区经营了一家与旅游相关的公司。
5. 2000年4月，该公司在纳斯达克市场通过缩小体量借壳上市。
6. 关明生在通用电气医疗集团工作长达15年。

第九章
重生：淘宝与eBay之战

《旧金山纪事报》

→→→→→→→→→→→

在中国知名企业家中，马云的侃侃而谈是出了名的。他经常把eBay当靶子，但同时也赞许说eBay是他最欣赏的公司之一。

“拓荒者中箭，移居者占地”是一个常被用来描述美国西进运动的习语。随着互联网在中国的不断发展，马云决定成为移居者中的一员。虽然早在1995年他就已经作为先行者在西雅图见识过互联网的魅力，但在经营自己的第一家互联网公司——中国黄页时，还是被人结结实实地射了一箭。那些同时期的门户网站创始人（新浪的王志东、搜狐的张朝阳以及网易的丁磊）反倒成了紧随其后的移居者，进而促成了中国最早一批上市的互联网公司。为了缩小这种差距，2000年9月，马云在杭州举办了一个以武侠为主题的互联网大会——“西湖论剑”。注为此他邀请了三大门户网站的创始人以及王峻涛（消费性电子商务公司8848的董事长）。在这次大会举办期间，我还主持了其中一个圆桌座谈会，目的就是将杭州这座城市的定位提升到“天堂硅谷”。马云还当众宣布阿里巴巴中国区总部将从上海移回杭州，这则声明无疑使在场的浙江省的政府官员及杭州市长都倍感荣耀。不过，我马上觉得事情还没那么简单。4位互联网领袖的同时参与，让我觉得马云是想通过这次大会向外界发出信号：阿里巴巴在中国互联网领域仍然是有些分量的。尽管公司没有上市，马云也想让它受到世人关

注。马云的点子很绝妙：他把金庸请了来。这位香港作家的作品一直以来都给马云很多启发与鼓舞。他相信金庸的到来也会让其他创始人对此次大会有浓厚的兴趣。

杭州大会散后不久，与会的四大互联网先驱中先后有两位败下阵来：王峻涛和王志东。在8848的运营中，支付和物流配送所占用的资金高企不下，引起了投资人的不满，于是他们就把王峻涛挤了出去。而新浪创始人王志东则惨败于一场内部斗争注，新浪股东结构的分散加上资本方过于强硬的态度，使得王志东不得不下台。

在当时只剩马云、丁磊和张朝阳依然能在他们所创立的公司里执掌帅印了。阿里巴巴虽然活了下来，但马云选择的B2B电子商务模式发展起来却很艰难。在2002年最后的几个月中，随着阿里巴巴逐渐开始赢利，马云也开始为公司寻找新的发展方向，他打算瞄准中国的消费性电子商务市场。在美国市场，有两种模式脱颖而出：亚马逊模式和eBay模式。

效仿亚马逊模式的8848已经垮掉了，但是另外两家中国国内的电子零售商当当网和卓越网却活了下来。这两家公司都创立于1999年，都于当年成功获得风险投资。注当当网主营图书和其他商品，销售价格固定。注其创始人俞渝早前在一家锅炉制造厂担任总经理翻译兼秘书，而后赴美攻读纽约大学MBA。卓越网创始人是金山软件的雷军（后来创办了大名鼎鼎的小米），CEO是王树彤。

天才创业者——邵亦波

eBay于1998年9月上市，及时地为投资者交上了一份完美的答卷。截至2000年3月，它的估值从20亿美元涨到了30亿美元。中国的很多创业者都立志把自己的企业办成中国的eBay。魅力超凡、被人称为“神

童”的上海人邵亦波就是其中的佼佼者。1999年6月，他从哈佛商学院毕业回国，同年8月即创建了易趣网（EachNet[注]）。易趣网很快就从众多的中国eBay仿效者中脱颖而出。

为了开拓面向消费者的电子商务市场，马云同样也选择了eBay模式，准备与易趣展开竞争。但马云很快就发现，和邵亦波（他的朋友习惯叫他“波”）算是棋逢对手了。

邵亦波家境中等，父母都是教师。幼年时，父亲利用扑克牌来开启他对数学的兴趣。邵亦波回忆道：“一共52张牌，把K当成13来算，余牌的数字以此类推。将各牌代表的数字加起来是364。父亲藏起一张，叫我把剩下的加起来。如果算对了，就能知道藏的那张牌是什么了。”

不懈的努力换来了回报。12岁时，他已能在12秒内算出一副牌抽去一张后剩下的数字总和。上了高中后，他接连在多个全国性高中数学竞赛中夺冠，然后成为当时中国大陆第一位以全额奖学金赴哈佛读本科的学生。[注]毕业后，他先是在波士顿咨询集团工作了两年，后又回到母校在哈佛商学院就读。当马云开始开展B2B业务时，邵亦波已经考察了一些可能适合中国的美国互联网业务，结果发现“最让我感到心动的还是eBay所采用的模式”。

在离开波士顿前，邵亦波在eBay上卖掉了自己不想要的家当。1999年6月，26岁的邵亦波回到上海，开始打造中国的eBay。

还未抵达中国，他就已经筹集到了差不多50万美元的投资。[注]“放弃非常优厚的工作还有绿卡，自己去创业，我父母都认为我疯了。”邵亦波回忆道，“当时很天真。基本上毫无准备，根本不知道自己开办一个公司所要面对什么样的巨大挑战。”

邵亦波在上海租了一间便宜的公寓，把一个高中同学拉进来作为第一个雇员——此人当时没工作，所以邵亦波唯一能负担得起的雇员就是他了。由于没钱请专门的工程师，邵亦波从上海电力局找来两位工程师帮他开发网站，由于两人都有公职，所以只能兼职给他做。每天下午5点从电力局下班后，他们就赶到邵亦波租来的公寓，一直干到子夜一点，然后就睡在那里，第二天接着回去上班。后来，邵亦波又说服了他在哈佛商学院的同班同学、同是上海人的谭海音加入进来作为联合创始人。在就读商学院之前，谭海音曾是麦肯锡咨询公司上海分公司最早聘用的咨询员之一。从哈佛商学院毕业后，她在纽约的美林银行找到了一份工作。当邵亦波给她打电话时，她正好在中国出差，在邵亦波的力邀下，她放弃了美国的工作留了下来。注

邵亦波在创业早期就引起了国外媒体的关注。《华盛顿邮报》在报道中引述了邵亦波的誓言：“易趣在中国将比eBay在美国获得的市场占有率更多。”邵亦波的气魄和事业也使得投资者纷至沓来，继启动前拿到的50万美元的天使投资后，公司很快就融到了650万美元的风险资金。注

我是在邵亦波回上海不久后认识他的。当时我们都住在衡山路上，那片区域以前属于法租界。他生活俭朴，还和父母住在一起。这些表现出他个性中谦恭的一面，但本地媒体更感兴趣的是，这位英俊的哈佛商学院海归人士还是单身。

尽管邵亦波进入中国互联网行业较晚，但立刻就引起了轰动，迅速以谋略战胜了竞争对手。注他不能容忍笨蛋。2000年在上海召开的一次互联网大会上，我们都是发言人。邵亦波拆穿了一个竞争对手的谎言，指出在其所做的展示中网站流量和交易数据都被夸大了。邵亦波冷静且缜密地指出了这位发言者在数学及逻辑上的所有错误和缺陷，驳斥得非常有力，以至观众们都有点儿同情这位发言者了。果然，那家企业后来没能在互联网泡沫破灭的危机中挺过去。

而易趣网则逆市而上，在2000年10月竟然获得了2 050万美元的投资，让所有人都大吃一惊。领投者是法国奢侈品行业大亨伯纳德·阿诺特（Bernard Arnault），他是法国酩悦·轩尼诗—路易·威登集团（LVMH）占股最多的个人股东，此次投资是通过他的互联网投资基金Europatweb来完成的。随着市场的崩溃，该基金有些畏缩，打算彻底退出投资，最终易趣一次性给它结清了500万美元。这时，尽管公开股票市场仍在继续恶化，但邵亦波还是努力说服了已答应的投资者和其他机构掏出了剩下的1 500多万美元，其个人魅力可见一斑。虽然中国的互联网行业此时已经进入“寒冬期”，易趣的粮草却很充足。

不过就邵亦波而言，为易趣制定一个可行的商业模式也不是一件很轻松的事。eBay模式在中国能否行得通呢？在美国，eBay是通过在线拍卖提供商品而发展起来的，这种交易常发生于消费者之间。而在中国，虽然大家喜欢讨价还价，但二手商品的交易（甚至线下交易）却并不多见。顾客刚开始学会自由地在网上购物，几乎没有人有多余想要卖的东西。

再来看一下eBay当时在美国所要面对的市场，美国网民数量那时已经超过了1亿，加之信用卡市场已经很成熟，并且还有可靠的全国范围内的快递服务。而在当时的中国，在线消费者达1 000万这样的话不过是痴人说梦罢了。2000年，“铁三角”概念的实现还为时尚早。几乎没人会在网上支付或者用上可信赖的快递服务。更关键的是，人们对网上购物完全缺乏信任。银行监管制度限制了信用卡的发展，1999年才开始允许发行并使用，而且用户也只局限在把钱存在他们银行里的消费者。借记卡在当时开始流行起来，但每家银行都各自发行自家的卡，没有一个中央处理网络替商家服务。不要说在线支付，就是线下用卡消费都很麻烦：那时候的收银台要用一堆线缆连着好几个独立的POS机（零售终端）。在线支付很多年之后才被人们广泛接受。物流网络也被局限在个别几个城市中：根本没有“中国市场”可言，只有几个松散的本地市场。缺乏信任是影响消费性电子商务进一步发展的

最大障碍，就像邵亦波说的那样：“在美国，如果你在竞拍时出了价，那么就形成了一个契约，在法律上，如果你赢得了竞拍，就必须去履行它。这一点是不言自明的。如果他们不遵守这种契约，是会被起诉的。而在中国，人们往往不会理睬这一点，‘我虽然出价了，但不好意思啊，我又不想要了’。”

为了解决这个矛盾，易趣最初将拍卖商品的交易限定在上海完成，为此他们开辟了很多实体的交易柜台，以便让消费者双方能够见面。消费者在网上和卖家联系好之后，为了防止诈骗，他们会跑到交易柜台验货，然后当面付款。易趣网必须在上海租赁并运营很多交易柜台，这对一家互联网创业公司来说明显不是一种能长久承受得起的策略。所以到了2001年年初，这些柜台就都关闭了。

易趣网必须找到赚钱的新途径，因此收购了一家手机经销商，并在网易和新浪都推出了拍卖平台。为了扩大影响力，易趣还开始卖起了邮票和童装。

但苦于没有新的风险投资入账，邵亦波眼下必须要转换思维，绕过在线购物的一系列障碍：支付、货物配送、产品质量以及人们的信任。

将支付与货物配送相结合是一种常见的做法。货到付款可以让消费者在付款前看到实物的具体情况。易趣建立了一套系统，让快递公司代收货款。现金付款只是一个权宜之计，到了2002年，使用银行卡付款终于成为一种可行的支付手段。虽然当时中国的信用卡普及率仍非常低，但借记卡数量开始迅猛增长。易趣网建立时，全国发行的银行卡数量为1.5亿张，但到2002年年底就激增到近5亿张。与此同时，各家银行的IT系统也能互通了，因为2002年中国银行监管机构推出了一个统一的银行卡处理系统：中国银联（China UnionPay）。如今世界各地的商店橱窗和ATM（自动取款机）上都能看到这种红绿蓝三色的银联标志。银联为中国的商家解决了一个大问题，无论是线上交易还

是线下交易，也不用管消费者的卡到底是由哪家银行发行的，他们都可以接受刷卡消费。事实上，这一过程并不是一蹴而就的，易趣一直在鼓励那些最活跃的消费者去申请四大商业银行发行的信用卡，从而确保他们能够完成线上交易。

邵亦波曾经指出，对于商家和消费者来说，中国的法律体系给予他们的保护机制太少了。商家担心消费者收到货后不付款，而消费者也担心付款后商家不发货。为了解决这个问题，易趣推出了第三方担保服务，从消费者那里收取货款，等到消费者确认收货后再将资金打给商户，并从中收取3%的手续费。尽管很少有人使用这种服务，但看到PayPal在美国所取得的成功后，易趣也开始计划开发本土的同类产品。

此外，产品质量问题也不是那么好解决的。在美国，eBay首创了一种让消费者对商家给予评价的系统。但在中国，不良商家很快就有了对付这种系统的办法，他们注册大量的账户伪装成用户来提升对自己的正面评价，或者冲淡负面评价。易趣试图限制每一用户所发布的评价数量，并专门组建了一支团队来调查消费者对于诈骗的投诉，但这两种对策很快就失去了作用。如何惩处暂且搁在一边，关键的问题在于如何确定平台上卖家与买家身份的真实性。

易趣的发展明显会滞缓，公司预计到2005年也不能赢利。吸取新风险投资如今变得遥不可及。邵亦波和投资者意识到，想要把易趣打造成中国的eBay，最好的办法就是把它卖给eBay。

eBay进入中国

2001年秋天，eBay的CEO梅格·惠特曼（Meg Whitman）来到上海与邵亦波见了面。2002年3月，易趣网再度用一宗里程碑式的交易震惊

了市场，它宣布将33%的股份以3 000万美元卖给eBay。

尽管易趣网当时处境艰难，但它已取得的市场成果还是给eBay留下了深刻的印象。易趣网当时已有300万注册用户，日访问量达到10万多次。公司已经从上海扩展到北京和广州等地。有一半以上的交易买家或卖家来自北上广以外的地区。易趣可随时提供5万多种从服装到房产等各种商品。价格方面，有的是固定价格，有的是采取竞拍的方式。每月交易额超过了200万美元。

与eBay相比，易趣显得很渺小，但中国市场对于惠特曼来说实在太具有诱惑力了。一个月前，eBay退出了日本市场，输给了软银孙正义投资的雅虎日本，这对于惠特曼力图把eBay构建为“真正的全球市场”的抱负来说是一个沉重的打击，她迫切需要一些利好消息来消除投资者的顾虑。继2001年营业收入7.5亿美元后，eBay计划到2005年实现全球收入30亿美元。日本市场本是该目标实现过程中的重要一环，因为该地区竞拍交易额超过16亿美元。但是，eBay进入日本市场有些晚了[注]，2000年2月才推出服务，比雅虎日本晚了5个月。eBay的战略从一开始就比较混乱。eBay在日本收取交易佣金，而竞争对手雅虎日本则免费。另外，信用卡在当时的日本并不普及，eBay则要求用户使用信用卡来注册。eBay任用的日本人CEO和本地合作伙伴（NEC）根本没有互联网从业经验，从而导致其迅速败下阵来。截至2001年夏天，eBay在日本竞拍市场中的份额仅占到3%，到2002年eBay撤出日本时，网站一共只提供2.5万件商品出售，而雅虎日本则有350万件。eBay最初的勃勃雄心破灭了，不得不将所有员工解雇。

下一步棋怎么走？eBay在韩国[注]和中国台湾地区[注]都获得了成功，只有赢得中国大陆市场才能给公司带来显著的变化。2002年，中国网民总数已超过2 700万，排名世界第五位。[注]惠特曼要比当时硅谷的很多企业家更敏锐，她很早就意识到了中国大陆市场的重要性。她曾对记者说过这样的话：“基于中国庞大的人口基数和正在发生的

令人吃惊的经济变革，我们认为它或许会成为世界上最大的一个电子商务市场。”同时，她预计到2006年电子商务收益将达到160亿美元。

由于此前eBay没能抓住日本消费者的需求，所以惠特曼决心在中国不再犯同样的错误。他们打算投资本地市场中的佼佼者，易趣网显然具备这种资格。eBay高级副总裁比尔·科布（Bill Cobb）后来评论道：“邵亦波已经把eBay的模式琢磨透了，他调整了eBay的许多原则，努力使之更适应中国市场。”另外，邵亦波和联合创始人谭海音都是从哈佛商学院毕业的，而那正是梅格·惠特曼的母校，这种共同的归属感也对选择易趣起到了一定的作用。

不过，eBay的目的并不只是投资，它要完全兼并易趣。第一轮交易让eBay控制了1/3的易趣，而且还能充分控制易趣未来的发展战略。[注]仅过了15个月，eBay就全资收购了易趣，前后总共投资了1.8亿美元。更名为eBay易趣网后，它将承载着eBay宏大商业抱负开展在华业务。不过，这一决策却为阿里巴巴未来的成功埋下了伏笔，eBay日后将再次遭受屈辱。[注]

通过易趣，eBay一下子在中国消费性电子商务市场中占据了90%的份额，看起来形势一片大好。但在接下来不到两年的时间内，eBay就被中国市场抛弃了，被迫再次灰溜溜地从亚洲撤退。

eBay的衰败何以如此迅速？虽然惠特曼给予邵亦波的期权分配方案非常慷慨，但易趣一旦成为eBay的子公司后双方管理层的工作方式就开始变味。收购之后不久，出于个人家庭原因，邵亦波不得不移居加利福尼亚。他在2015年曾对我说过，惠特曼对他确实不错，很支持他。他继续参与公司的业务，但圣何塞离上海实在是太远了，距离所产生的弊病开始显露无遗。由于邵亦波不在上海，美国的市场营销主管就开始全面掌控中国方面的工作，紧接着技术主管也同样如此。

这次收购削弱了易趣原本的初创企业文化。当另一家创业公司阿里巴巴入场时，这种伤害尤为明显。更要命的是，阿里巴巴背后的投资人是软银，正是此前雅虎日本大败eBay的背后推手。

易趣的一位高级工程师在公司被收购后仍继续坚守了几年，他发表了对这次收购的看法："eBay认为交易之后就稳获大陆市场了，但实际上并不是。"eBay虽然一开始具有领先优势，但这个市场变化得很快，数百万新的在线消费者涌入这个市场，如何适应这种量级并在市场中占据主导地位才是关键。赢得较量的重点是不断增加的潜在用户，而不是只满足于现有的用户数。

此前在经营B2B业务的Alibaba.com过程中，马云曾与环球资源的韩礼士交过手。对于这次创办的消费性电子商务网站而言，马云瞄准的对手更具重量级：被视为硅谷标志性企业的eBay及其CEO梅格·惠特曼。

勇敢者的游戏

2002年，阿里巴巴开始准备进入中国面向消费者的电子商务市场。就像马云后来所解释的那样，这最初是作为应对eBay入华的一种防御措施："我需要通过阻止eBay来保护阿里巴巴。"虽然易趣网瞄准的是个人消费者，和阿里巴巴的业务范围并不重合，但马云还是担心一些大型商户在易趣上的活跃会蚕食阿里巴巴的地盘："那时的中国，只有两家公司理解在线市场，eBay和阿里巴巴。我特别担心eBay的实力卖家会发展起来，最后在B2B业务范围内和阿里巴巴竞争。"

马云进军消费性电子商务的计划在公司内部遇阻。B2B业务还未赢利，新的风险投资仍遥遥无期。在这种情形下，公司还有能力去开辟新的战线吗？马云是不是太多疑了？

CTO吴炯坚决反对这个主意。新项目启动的前一天晚上他去找了马云，表达了自己对这个项目的担心：“你究竟怎么才能斗得过eBay？”马云说这个市场现在还是开放的，还能进去：“今天整个互联网用户有一亿人，但是真正在网上购物的才500多万。”马云为阿里巴巴制定了宏伟的目标，这也改变了他看问题的角度：“eBay是想买中国市场，而我们是想创造一个中国的互联网交易市场。”

根据他此前在浙江打理小生意的亲身体验，马云坚定地认为阿里巴巴确实受到了eBay的威胁。他说：“中国的小企业非常多，以至往往不知道该怎么定义公司和消费者。小企业和消费者的行为差不多，往往是一个人拍板就决定了整个公司的发展。”马云也明白这个市场对于eBay的诱惑性。在回顾当年这场厮杀的时候，他说：“我们并不只是为了赚钱而推出淘宝的，因为eBay在美国的很多收入都来自小公司，我们知道eBay早晚会冲着我们来的。”

阿里巴巴决定进入消费性电子商务市场已经是确凿无疑的了。2002年年底，马云去了趟东京拜会孙正义，回来后他感觉更有底气了。那时的孙正义显得很兴奋，雅虎日本刚刚击退了eBay，加之经过数年互联网发展低潮后，软银的地位得以提升。很快，软银答应加入新项目，承诺向阿里巴巴集团的新公司投资8 000万美元。(注)

整个计划属于高度机密。阿里巴巴内部只有很少人知道公司打算进军消费性电子商务领域，更不知道公司已经为这个新网站组建了一个开发团队。为了保密，少数几个员工（包括阿里巴巴联合创始人孙彤宇）被隔离到创业起点——湖畔花园的那间公寓里。

当时马云把自己的几个心腹叫到办公室。两年后，他讲起了当时的情景：“我、COO、CFO，以及HR部门的副总裁都在。我们一个个找他们谈：‘公司准备派你去做个项目。这个项目要你离开杭州、离开家，去另一个城市。你不能告诉你的爸爸妈妈，不能告诉你男朋友、

女朋友。你同意还是不同意？’”团队就这样藏身于小小的公寓中开始了淘宝的规划。

马云想给eBay一些“惊喜”，他借用武侠小说来阐述他的策略。“我发现很多人在少林寺下面喊‘打少林寺！’这都是瞎掰。但是走到你门口叫板的时候，基本上我就已经知道我一定能打败你。所以今后你不用叫。往门口一站，人家就慌了。”

马云强调，整个项目针对的不是易趣，而是eBay。一旦此项目公开，他希望它能引起轰动，被看成是大卫对战歌利亚那种体量悬殊的对战。一位团队成员[注]回忆他当时的心情：“我们当时就是一群土包子，对手是eBay。”路透社后来把这种文化总结为“功夫商务再加上一点儿戏剧色彩”。

为了保持昂扬的斗志，软件工程师团队经常在开发的间隙打游戏或做运动。马云鼓励他们练习倒立，他解释说他从孩童时就体会到了颠倒着看世界的乐趣，从而对生活有了一种不同的看法。

新公司被命名为“淘宝”（搜寻宝物）[注]。Taobao.com的品牌口号是“没有淘不到的宝贝，没有卖不出的宝贝”。

淘宝于2003年5月10日正式上线，这一天也成为每年的“阿里日”，这一天员工可以带亲友来上班，同时也是公司的集体婚礼日。设立“阿里日”是为了纪念曾经在克服一个巨大困难的过程中所表现出的团队精神：正是在2003年，一个意想不到的严峻挑战让每位员工都感到前所未有的重压。

“非典”来袭：是挑战也是机遇

SARS（严重急性呼吸系统综合征，在中国简称为“非典”）疫情最初在2002年暴发于中国南方，然后快速波及世界上很多地区，共感染8 000人，有近800人死亡。其中有7 000名感染病例和绝大多数的死亡病例都发生在中国大陆和香港地区。

当时，阿里巴巴的一名员工宋洁曾跟随团队去过疫情中心广州参加一年两次的“广交会”。后来她开始生病，被医院怀疑感染“非典”。得知此消息后，杭州总部的400名员工自愿回家隔离。

“非典”让本就团结的公司变得更加团结。由于病因和详细症状尚不明确，“非典”给人们造成了严重的恐慌。那时候我正好在北京，对此有过亲身感受。疫情的暴发也拉近了人们情感上的距离。

5月初的一天，马云戴着公司配发的口罩，决定让所有员工回家待一个星期。公司很快就空无一人了，办公场所也被隔离，这样做是为了避免相互感染。当天，在给员工的公开信上，善于鼓舞士气的马云表达了希望大家不要忘了公司的目标，充分展示了他的感召力和领袖气质：“我们互相关心，互相支持。在共同面对SARS挑战的同时，我们没有忘记阿里人的使命和职责！因为灾难总会过去，而生活仍将继续。与灾难抗争并不能让我们停止继续为自己钟爱的事业奋斗！”

虽然已有数千人受到感染，并有将近800人离世，但吊诡的是，此次疫情暴发对中国互联网的发展产生了积极影响，阿里巴巴也受益良多。“非典”进一步落实了手机通信和互联网技术的地位，从而标志着一个关键转折点的到来，即互联网逐渐在中国成为真正的大众媒体。

疫情的扩散使得短信发送数量激增，扩大了移动电话运营商（如中国移动）的业务。另外，“非典”也让三大门户网站火了起来，当然这也要感谢它们与电信公司达成的利益分享协议。三大门户网站的股价不断攀升，投资者重新对中国科技企业燃起了浓厚的兴趣。除了

手机的利用率提高之外，宽带接入数量也在增长。在（“非典”）数日、数周的时间内，数百万人的活动范围被限定在自己的家或集体宿舍里，他们只好利用互联网来了解新闻或娱乐。

在家办公的那段时间，阿里巴巴员工都在家里安上了宽带。杭州有关部门为他们提供食物，每天上门消毒两次。员工们继续工作，在在线聊天室里开会。

基本上当时很难获得有关“非典”的可靠消息，特别是在疫情暴发的前几个月。官方媒体一致保持缄默，民众转而通过手机或电脑来了解病毒的有关资料以及防控办法。由于惧怕外出，数百万人开始尝试在网上购物，这对于阿里巴巴不啻为一个恩赐。

阿里巴巴的隔离警报解除后，“非典”事件反而让他们因祸得福。因为开发淘宝的秘密团队早就被转移到了湖畔花园公寓里，丝毫没有受到总部隔离的影响。5月10日淘宝启动时，马云还隔离在家里，没法儿和团队一起庆祝。他后来说：“我们这些人晚上8点钟说好打电话，在空中举了下杯。我们说：‘保佑淘宝一路顺风。’淘宝上线那一天上面写了一句话：‘纪念在“非典”时期辛勤工作的人们。’”

好戏上演：淘宝的诞生

虽然淘宝在5月10日上线了，但访客却并未察觉它与阿里巴巴有任何关系。由于还在创业阶段，淘宝主要依靠用户口口相传的方式来宣传网站，另外他们还采用一种在中国当时常用的宣传手段：在很多免费的BBS和在线论坛上发帖。

淘宝与阿里巴巴的关系被隐藏得非常好，以至一部分阿里巴巴的员工都向管理层反映，他们对这个新竞争对手的出现表示担忧。马云回忆道：“一直以来，我们的内网很活跃。到6月下旬，突然内网上有

人发了个帖子，说请公司高层注意，有一个网站将来会成为我们的对手。”很快，阿里巴巴内网里开始热议淘宝究竟有何背景，一些人还猜测自己身边失踪的同事的去向。最后，在2003年7月10日，阿里巴巴向大家宣布淘宝其实就是公司的一个分支。“整个公司一片欢呼声。”马云回忆道。

秘密大白于天下，有了阿里巴巴的全面支持，淘宝可以正大光明地对战eBay了。马云希望淘宝继续保持一种灵活创新的初创企业文化，之所以这样多少也是跟eBay抢占先机力图垄断市场的行为有关。为了推广自己的网站，eBay与各大中国门户网站都签署了垄断性的广告合约，防止这些网站显示竞争对手网站的广告。阿里巴巴不得不采取游击式的市场宣传策略，他们在数百家规模小但发展快速的网站和在线论坛上发布广告，而这些都是eBay不屑于做的。

有了软银的支持，马云从雅虎日本的棋谱中学得一招。1999年，当雅虎日本推出电子商务业务时，其CEO井上博雅让120名雇员把各自待售的商品都放在新网站上，让网站显得很活跃。4年后在中国，马云的做法如出一辙：“我们总共七八个人……每个人必须在家里找出4件产品。我是翻箱倒柜，我们家没什么东西呀……凑了大概30件。然后你买我的，我买你的。大家自己折腾来折腾去，这么搞起来……我是把我手表都放上去了。”

马云还坚持让淘宝具有一种独特的本土文化，包括让员工从金庸的小说或其他流行读物中取花名。(注)淘宝成功地塑造了一种奇特的企业文化，逐渐呈现出一种强大的团队精神。然而淘宝距离赢利还有很多年的时间。幸运的是，阿里巴巴再次得到了软银的支持。2004年2月，软银再次领投新一轮投资，各方注资共8 200万美元，以备淘宝长期对抗eBay之用。

这次交易也见证了高盛在阿里巴巴投资项目中的末路。随着林夏如2003年5月离开了高盛，高盛方面再无暇问津阿里巴巴的持股事宜，于是就将它所持的阿里巴巴股份的账面价值减计为零。在林夏如离开的第二年，就在软银领投的前夕，高盛卖掉了整个它所占的33%的股份。1999年高盛投资的330万美元5年后增长了7倍多，这种结局在当时看来貌似不错，当年参与入股交易的人全都离开了高盛，因此也没人替这桩看起来似乎赚钱的买卖歌功颂德。然而，软银对淘宝的增持让后者的股票立即升值，那些从高盛手中买下股份的投资人大喜过望。对于高盛来说，更糟的还在后头。这个错误的严重后果到2014年才充分显露出来。如果把1999年花了330万美元买的股票紧紧攥在手里挺到阿里巴巴上市的那一天，那么就能在2014年收获1 250多亿美元。或许，高盛的合伙人对个人巨额资产蒸发也会痛心不已吧。有些人算过之后，发现自己损失了差不多4亿多美元，也意味着好几套汉普顿豪宅就这样化为乌有。

与软银同时注资阿里巴巴的投资者还有富达投资集团、华盈基金，以及由洛克菲勒家族下属投资公司Venrock支撑的新投资机构纪源资本。这项交易被称为保证淘宝“积极扩张”的一个关键环节，最终助力淘宝成为“最受中国零售商和个人用户欢迎的在线市场”。

孙正义也公开支持阿里巴巴的战略。继4年前软银对阿里巴巴的初期投资后，他声称自己“对阿里巴巴的发展感到非常高兴”，并预测“阿里巴巴有可能会像雅虎一样取得非凡的成功”。与此同时，阿里巴巴也披露了Alibaba.com的营业收入情况，这个B2B网站的收入比去年（2002年）增长了三倍，预示着该业务将最终实现赢利。

尽管淘宝获得了新的注资，eBay还是没能觉察到日益迫近的危险，他们看不起这个古怪的本土对手。2004年春天，当《商业周刊》记者提问如何看待中国的竞争对手时，时任eBay高级副总裁的比尔·

科布只提到了一家公司：一拍网（1Pai）——雅虎和新浪合资的一家公司。

马云对这种忽略非常开心。“eBay第一年没有把我们当对手。他们根本没有想到我们是对手。‘阿里巴巴，我听都没听说过，这么古怪的一个名字。’再说淘宝，中国人都明白，但老外不明白淘宝是什么意思的。”

eBay方面信心十足，他们认为凭借自身的全球网络以及经验，易趣完全可以扫清所有竞争对手。然而，企业的官僚作风却将上海易趣所剩无几的创业精神扼杀了——更糟糕的是向圣何塞总部层层汇报的制度毫无效率可言。eBay在中国的发展历程（2003~2006年）至今仍被人们当作远程市场业务管理中错误决策的一个典型案例加以研究。

eBay犯下的第一个大错是自认为中国市场尽在他们掌控之中。说实话，梅格·惠特曼的确很睿智，她在很早之前就意识到中国互联网市场的潜力。“1970年，我母亲参加了一个由女演员雪莉·麦克琳（Shirley MacLaine）带领的妇女代表团访问中国。当时有很多可以不去中国的理由：中国那时还是个不发达国家，而且已经对外封闭很多年了。我母亲只有10天的准备时间。但她没有考虑太多安全问题，而是毅然抓住这次机会。历时4个多星期，行程达3 000多公里，大部分时间是坐火车，参观了学校、农田、养殖场，以及一些村镇。”

惠特曼觉得这次旅程“改变了我母亲的生活，也间接地改变了我的生活。从此以后我母亲就开始学中文，先后去过中国80多次。自从第一次中国之旅后，她就告诉我和妹妹，‘我看到女人们能做各种了不起的事情——所以我觉得你也有机会去做你想做的任何事，成为你想成为的人’”。

玛丽·米克也是梅格·惠特曼的一位忠实“粉丝”。米克当时是摩根士丹利公司的互联网分析师，也就是从摩根士丹利开始她被尊称

为“互联网女皇”注。互联网泡沫的破灭使得整个华尔街科技股分析界的信誉扫地，但中国成为米克得以重拾名誉的关键。2004年，摩根士丹利发表了一份长达217页、由米克署名的关于中国互联网的报告。该报告被频繁转载，共超过了2.5万次。米克一贯以唱反调而受人瞩目。“我们这个时代最有价值的一种投资就是纽约市房地产。”她这么说道，“当七八十年代人们经常遭遇抢劫时，投资者买下的这些东西使他们日后获得了极高的回报……这就告诉我们，购买那些大家还没有达成共识的东西才最赚钱。”

谁赢得中国，谁就赢得了全世界

米克认为中国市场蕴含着无限的机会，但她也坦言，要找准投资对象也非易事。因此她建议投资者最好利用已经接触中国市场的硅谷公司的优势来投资：“雅虎和eBay都在中国市场上有不错的表现。所以简单地说，我们不妨通过拥有雅虎或eBay的股票来投资中国市场。”报告还援引了惠特曼的那句预言：“谁赢得中国，谁就赢得了全世界。”

米克对惠特曼的声援（以及对她所采取的中国策略的称赞）使得eBay的股价在2004年上涨了80%。但不断攀升的市场估值遮蔽了这家公司所面对的日益增长的挑战。佣金的不断增长让虚拟店铺商家怨声载道，数万家店主一起对eBay发起声讨，揶揄它是“FeeBay”（佣金海湾）或“GreedBay”（贪婪海湾）。而eBay依然我行我素，2005年2月甚至在全球范围内将佣金提高了近3%（佣金比例为8%），商家的怒火达到了顶点。惠特曼对此局势依然保持乐观：“要知道，eBay社区……从一开始就是让大家畅所欲言的。”但她也承认不满的商家“比以前稍微多了点”。

中国市场可以转移eBay投资者的注意力，好让他们暂时转移目光，忽略eBay在美国本土出现的问题。虽然eBay当时还未能稳操胜券，但无论是eBay，还是新收购的PayPal，都以一种“我们赢得了中国市场”的态度自居，甚至当有迹象表明市场形势有悖于计划之时，他们仍保持着集体否认的怡然心态。由于中国市场的重要性，很多管理人员都热衷于向惠特曼和其他高管报喜不报忧，呈现在PPT（演示文稿软件）和电话会议上的内容和言论都是正面的、顺利的。“多亏”了这种失策以及阿里巴巴及时跟进，市场情况越发与eBay的认知不符。

eBay的最大失误在于构建企业文化上。一句“留给专家来解决”就让上海原有的易趣团队士气低落下来。eBay从圣何塞总部及全球其他分部将各种主管空降到上海，先不说这些人的能力如何，单就沟通技能来说，没人会说汉语就是一个扣分项。他们必须面对如何了解中国市场这一重大难题。易趣团队的关键人才陆续辞职，在离职面谈时，他们都坦言关键在于总部不再让他们参与重要决策。后来，eBay又派过去了一些中国主管和华裔主管，但这些人中的绝大多数都已在美国学习和工作很多年了，与本地团队产生的摩擦和误解不断增加。面对有着百分百中国血统的淘宝，易趣自身的劣势就更明显了。

这种差别还反映在这两家网站的设计上。eBay很快就把易趣网的设计改得与它的全球站点一模一样，不仅修改了原有的产品分类方式，而且还调整了网站的设计和功能。这样做造成消费者对网站的设计感到迷惑，一些主要商家甚至发现之前他们很有价值的中文账户名也被系统删除了，交易历史连带着也不见了，他们不得不去一个不甚熟悉的全球站点再次申请账户。更糟糕的是，中文网站上连客服电话都没有。eBay的中文网站全盘效仿美国网站，使得中国用户与它的距离越来越远。他们明显感觉这个新eBay显得比本土同类网站要“空洞”得多。

文化差异也影响着网站设计风格。西方的网站设计，以谷歌页面为例，通常更喜欢采用简洁的线条以及整洁的“负空间”。反观中国，大多数网民喜欢弹出式窗口和浮动广告条，因此他们就觉得“硅谷式”的网站看起来单调、无聊。如果打开淘宝，你就能明白，带有那个时代标志的成功的中国网站通常会在主页上堆砌各种信息与多媒体图片，需要向下多次滚动才能浏览完整个页面。从一开始，淘宝就是一个中国人专为中国人设计的网站。这种做法的确奏效了。

谈到吸引客户这一点，除了网站设计，淘宝还把自己定位成一个本土大集市，甚至还提供一些非常创新的想法，比如购物者只需点击一个按钮，就能看到最符合他们不同需求和会感兴趣的商品。该网站设计得好像让人来到了曾经启发过马云和其他浙江商人的义乌小商品批发市场。一家垂直电子商务企业的创始人是这么解释的：“在义乌，三双鞋这么小的订单他们都接。一个厂子专做鞋底，另一家做鞋帮，还有一家——可能还是在一个小村子里头——专做鞋带。淘宝让这些小商家有了赚钱的动力。”

对于eBay和亚马逊这样的公司来说，他们以前在美国或其他西方市场积累的经验在中国毫无用处。“中国的电商是很奇怪的。”上文所说的那个电商创始人继续说道：“它先是从C2C（消费者对消费者）模式做起来的，卖的都不是标准化产品。这违反了一般规律，一般来说必须从标准化产品开始，比如亚马逊最初是卖书的。供应链越标准化，电子零售商的准入门槛就越高。在供货方面，这些卖非标产品的小型夫妻作坊会更通融，也更灵活。这就是中国的特色。由于缺少国家供应链，那么西方那样的准入门槛也就没了，个人也可以经营了。[注]从C2C开始，商品价格就非常有吸引力。个体商户[注]一单挣5毛钱他都会很开心。”

由于发源于浙江，淘宝要比eBay更清楚这个国家商家的需求，从一开始就不向会员收取任何费用。跟采取免费刊登商品战略的B2B业务

站点Alibaba.com一样，淘宝也继续将此战略作为制胜法宝。买家注册或交易不用付任何费用，卖家注册、展示商品或在线销售也不用付任何费用。

易趣网开始也是免费刊登商品的，但到了2001年8月，受制于不断攀升的费用和成本，它开始对卖家收取刊登费，第二年又对所有交易收取佣金。这马上导致了网站拍卖数量的锐减，不过鉴于当时风险投资市场的低迷状况，易趣管理层除此之外也无计可施。正因为收费是eBay模式的核心原则，所以这一决策反而激起了eBay的收购兴趣。不过eBay在中国开始收费后，它积极推进这种付费文化，比邵亦波及其团队做得更为强势。eBay负责全球营销的副总裁比尔·科布总结道[注]：“我们的主要兴趣在于确保业务拥有长期的可持续性。我们有基本的eBay收费模式：刊登费、成交费、功能费——不过这些费用都是比较少的。”

淘宝全面免费的策略也不是没有风险，因为这将迫使他们寻找其他赢利途径，尤其当网站做大之后，势必会增加运营成本。但事实证明，这一决策确实帮助淘宝最终战胜了eBay。曾有一份研究报告[注]分析了淘宝十几年内的有效交易数据，最后得出的结论是[注]：在淘宝发展初期，吸引商家入驻明显要比吸引买家购物更为重要，而中国的商家又是最讨厌收费政策的群体。淘宝之所以能够逐渐发展起来，依靠的是另一种良性循环（或者叫作“可持续性”）：入驻的商家和刊登的商品越来越多，自然就会吸引更多的消费者来买，从而为网站引入更多的商家和商品。

除了努力博得消费者的喜爱，淘宝还提供一些免费服务，从而摆脱了易趣从一开始就深感困扰的一个问题：易趣一直担心供应商和消费者只是把网站当作一个沟通渠道，然后会在线下碰面或采取其他办法交易，为了防范这种行为，他们可以说是不遗余力。淘宝则不同，免费意味着他们不用再为这个问题伤神了。相反，淘宝甚至还鼓励交

易双方的沟通，先是采用BBS，到了2004年6月还推出了一种内嵌式的私密聊天窗口：阿里旺旺[注]。买家可以在网站上用这个服务来与卖家砍价，这很符合中国的市集风俗。沟通是开展商贸的关键与基础因素，而eBay的用户跟卖家交流起来就太麻烦了。

阿里旺旺是综合采纳淘宝用户的意见设计而成的，它算是“消费者驱动创新”模式的早期榜样之一。中国现今成功的科技公司也正是这种模式的受惠者，比如智能手机厂商小米。众多小米的爱好者在他们的“粉丝俱乐部”（小米社区）中，会不断对产品功能提出各种建议。

直到今天，阿里旺旺依然是淘宝的一个常用功能，消费者可以借助该工具把个人喜好的供货商保存下来——比如，这一家是卖化妆品的，而另一家是卖婴幼儿食品的——这些供货商基本上都可以随时联系到。淘宝的客服质量好得令人难以置信。在淘宝上购物，往往只需要在阿里旺旺上聊上几句，就能发现店家的态度极好，言语比蜜都甜，让你很难结束谈话。

暂且不论淘宝的影响，倒是eBay自家在2004年9月打出了一记昏招，让许多易趣的客户都愤而退出。eBay总部的高管们决定把中国站点“迁移”到美国，而不把网站托管在离消费者近一点的中国。本来，互联网是无国界的，在哪里托管网站并不那么重要。但是中国的互联网并不是这样的。中国政府如今在全球积极宣传“互联网主权”理念：国家独立自主地发展、监督、管理本国的互联网事务，防止本国互联网受到外部入侵和攻击。在政府有针对性的监管下，如果把服务器移到美国，那就意味着中国用户将不再能够稳定而流畅地访问eBay。

eBay对此也有自身的考虑。随着中国业务的增长，圣何塞的工程师开始担心上海团队搭建的软件平台能否应付得来。事实上，易趣的

技术很过硬，网站扩容百倍也不用担心。然而，问题还是出在eBay那里。经过此前一连串的网络宕机之后，eBay在美国国内的声誉下降，于是公司开始片面地追求网站的稳定性。所以，eBay无论如何都要坚持实施这种迁移计划。对那些高管来说，统一的全球站点，再加上一致的功能，这种诱惑实在很难抗拒。

不过，还是有些高管比较清楚问题的严重性：中国台湾地区已经受到了这种迁移策略带来的破坏性影响。但令人难以置信的是，受圣何塞“迁移爱好者们”的阻挠，台北管理层无法将自身经验分享给上海团队。

果不其然，中国站点一经迁移并整合进全球站点后，易趣网的流量就陡然下降。中国消费者在访问网站时普遍遇到了较长的延时与超时不响应问题。那么人们为何还要苦苦等待收费的eBay解决这个问题，而不去选择立即就能访问而且还免费的淘宝呢？

对eBay来说，这种迁移的代价也很大。他们通常会在美国西海岸的每个星期四午夜对服务器进行维护，为的是避开星期五的流量高峰。但中国要比圣何塞早15个小时（夏时制），这意味着在本应是流量高峰的时段，中国人却没法登录eBay。易趣试图与总部沟通以调整维护时间，却是徒劳之举。

梅格·惠特曼一直以来都把中国市场作为eBay的重点。但是，当迁移引发流量骤降之时，无人向她汇报，直到一个月后她访问上海时方才得知此事。惠特曼对这种懈怠感到非常愤怒。

中国分公司的处境很快就变得覆水难收。由于网站已经迁移至美国，中国工程师的所有修改请求都堆积到了一种叫作“列车座椅”的系统中。就像流水线一样，各部门提交的修改请求先是要排队，然后被合并到“需求列车”中。改动网站页面上的一个词需要9个星期的时间，修改一个功能则需要一年。

关于eBay为何如此低效，业界有两种说法。一种说法是，eBay已然在美国处于绝对的垄断地位，骄矜自大的作风油然而生。另一种说法是，虽然发源于硅谷这种IT圣地，但eBay的技术实力却并不强。一位eBay的主管曾公开说过这样一句有名的话："即使是一只猴子都能经营eBay。"经历过网站宕机的耻辱后，技术退居二线，稳定和流程的重要性压倒一切。

等到淘宝一入场，eBay的"列车座椅"系统马上就成了列车残骸。易趣的主管们努力想警告圣何塞的高管，但后者根本听不进去。

虽然淘宝有很多优势，但阿里巴巴还是不敢相信自己的运气这么好：被认为享誉全球的大企业竟然也有愚昧无能的时候。马云把反应笨拙的eBay比作喷气式飞机："全球化的技术平台听起来很棒，就像波音747那样，在天空飞着是很不错，但如果机场只有校园操场那么大，就根本没法降落。即使想修改一个按钮，都必须要向（比如）14个人汇报。"

8年后，当作为惠普新任CEO的梅格·惠特曼在面对过去的那场惨败时，仍对eBay在中国的失策深感懊悔："你必须有一套专为中国市场设计的产品。你不能拿适用于欧美的产品或系统来套用到中国市场。"

同时她也承认迁移对eBay的中国业务造成了致命的打击。"我们犯了大错。应该让易趣继续在中国运营他们自己的平台。我们之所以想让易趣搬到eBay全球化平台，是因为这种做法在全球其他地方都已经奏效了。在西欧是可行的，在其他地方也适用……我们收购了所有eBay的效仿者，然后把他们迁往一个通用平台，这样做有很多优点。一是可以降低成本，二是可以提高投放市场的速度，因为你推出'一口价立即购'服务就可以在30多个国家同时启动该项目，而不是满世界逐个推出。但在中国，这种做法是错误的。"

关于阿里巴巴在设计淘宝网站上完美契合了本地市场生态这一点，惠特曼给予了肯定："他们有独特的中国平台。而且，他们就是不收费，年复一年地实行免费。他们的执行力就是比我们强。"

邵亦波辞职后，eBay一直努力寻找继任者，换了几任高管，包括郑锡贵，还有台湾出生的美籍华人吴世雄（从微软中国挖过来的），后者只干了一年。

惠特曼对邵亦波的离职也非常后悔："我本应让邵亦波继续负责，只要之前我们取得的30%份额就好，让他放手做自己想做的事。"

看透了eBay混乱的在华政策后，马云加紧推进。2004年9月，阿里巴巴在杭州的一所体育场内开会庆祝其5岁生日，庆祝会开了4个小时。阿里巴巴2 000名员工全部到场，包括快速发展的淘宝团队，他们高举着印有淘宝吉祥物工蚁的旗帜大声欢呼。之所以选择工蚁作为吉祥物，是因为它传递出这样一种信念：如果万众一心，那么即使是再小的生物，都可以战胜对手。会场的人们互相携手共唱《真心英雄》："不经历风雨，怎么见彩虹。没有人能随随便便成功。"这正是他们当初在克服"非典"疫情影响时的豪迈心声。然后他们齐声高呼"团结的蚂蚁定会战胜大象！"随后会场开始放迪斯科，马云一直跳到了次日凌晨。

"大象"指的当然就是eBay。从他开始规划淘宝的那一刻起，马云就一直在密切关注eBay的动态和策略。马云在2005年曾用这样一个比喻对《福布斯》杂志表示："eBay可能是海里的鲨鱼，可我是长江里的扬子鳄。如果在海上打，我会输；如果到了河里，那它就输定了。"

eBay的运势开始逆转。2003年，eBay的市场占有率超过90%，而在接下来的一年内下降了一半，只勉强超过了淘宝。

此外，eBay还要面对一个麻烦：在线支付。

2003年10月18日，在推出淘宝仅5个月后，阿里巴巴又推出了自己的在线支付解决方案——支付宝。虽然当时它很原始，让人想起了三年之前阿里巴巴记录会员人数的那本笔记本，但它在消费者中还是引起了反响。

阿里巴巴共同创始人彭蕾如今是蚂蚁金服（阿里巴巴集团关联公司，支付宝为其旗下业务板块）的CEO。2012年，在斯坦福大学我主持的一次谈话中，她对启动支付宝一事发表了自己的看法："这种简单的模式最早把网购的信任系统建立了起来。早期的时候，即使是这样一种模式，也是非常原始的……支付宝早前运行的时候，我们的部门有一个传真机，当客户通过银行、邮局把钱汇出来以后，他必须把汇款的底单传真到我们淘宝这儿。我们确认好了以后再告诉他。"

三个月后，可怜的eBay才醒过来，意识到支付宝对他们的威胁。2004年1月，PayPal在圣何塞筹建了一个特别工作组，继续完成易趣网早期没能实现的在线代管支付解决方案。

在美国，eBay虽然在2002年斥资14亿美元买下了PayPal，但在如何整合这家公司继而将业务推广到中国等方面，eBay的动作比较缓慢。这也不能全怪PayPal，中国的银行监管体系有其特殊性：银行业是受政府严格监管的。另外，人民币无法全面自由兑换，这就意味着外国支付服务提供商可能无法进行国际交易或授信。PayPal试图采取各种变通办法规避这些障碍，比如建立本地合作关系，但都困难重重。

PayPal最初在美国成立时是一家勇于追求高风险的公司，其创始人和早期高管各自有着传奇的经历，这些人今天常被称为"PayPal黑帮"，其中主要有：彼得·蒂尔（Peter Thiel）、里德·霍夫曼（Reid Hoffman，领英的联合创始人），还有埃隆·马斯克（Tesla

Motors、SpaceX以及SolarCity等公司的创始人）。马斯克还创办了在线银行业务公司X.com，后与PayPal的前身合并。但作为eBay的子公司，再加上远离本土，这意味着PayPal在中国的发展从一开始就比较艰难。

但就在这时，AT&T（美国电话电报公司）在美国就所谓的专利侵权起诉了PayPal，这不仅影响了PayPal在中国的推广计划，也拖累了PayPal对在线支付新解决方案的研发。为了能够继续有实效性地解决在中国遇到的问题，eBay新建立的中国研发中心开始研发自己拟定的支付系统：安付通（AFT）。推出这个产品其实是一种权宜之计：为了应对PayPal此时在美国陷于诉讼泥潭的不利局面。2004年12月，eBay正式在中国提供安付通支付系统，算是对支付宝的一种还击。然而就在这时，PayPal又从诉讼中解脱出来，打算重新部署其支付方案，这使得安付通的角色变得尴尬起来。阿里巴巴也没有闲着，不断改善支付宝的使用体验，比如利用常见的短信方式来提醒消费者付款成功并与国内物流企业开展合作。阿里巴巴的“铁三角”开始逐步成形。

斯坦福大学毕业的工程师田毓中从2004年起就效力于PayPal中国分公司，在他看来，安付通与PayPal的内斗以及将服务器迁移到美国，都标志着eBay在中国开始走向末路。在一系列呈送总公司的内部备忘录中，他努力想让大家认真关注阿里巴巴和支付宝所带来的严重威胁。在2005年1月的备忘录中，他写道：“当前局势很不容乐观。形势每况愈下。必须要制订良好的坚守计划并贯彻执行。”后来又补充道：“我们不能再自欺欺人了。”

但eBay还是不把阿里巴巴当回事，甚至当有大量数据都在显示淘宝在中国销售的商品更多时，他们还怀疑这种数据的可靠性。淘宝刊登的商品比eBay多，eBay就自认为这些商品必定不如自家的——反正淘宝是免费刊登嘛！马云强硬地驳斥了这种论调：“淘宝的生存和成

长不是因为免费的服务。一拍也免费，但他们比淘宝差很多。淘宝更注重用户体验，所以淘宝比易趣更像中国的eBay。”

田毓中越发感觉eBay没戏了，他总结道：“淘宝产品开发周期要快得多。马云是对的。我们的确没法按他的路子走。”

惠特曼也意识到这样的结局，开始秘密筹划摆脱中国市场困境的方案。最明显的路数是收购阿里巴巴，于是她派出了三位高管[注]到杭州会见马云和蔡崇信。会议一开始就不顺利，eBay的高级副总裁比尔·科布贬低了淘宝的业绩，CFO拉吉夫·杜塔（Rajiv Dutta）则开出了1.5亿美元的低价。马云告诉eBay的人，他的淘宝刚刚有起色，随后蔡崇信就回了一个9亿美元的价格，双方立刻就谈不拢了。

收购竞争对手的努力失败了，于是梅格·惠特曼宣布[注]再为中国业务追加1亿美元的投资。这明明是出于对淘宝的恐惧，但惠特曼在投资者面前仍然要传播正能量：“中国互联网市场发展的速度超过我们的预期……我们甚至觉得现在比6个月前有更大的机会。”这1亿美元的投资主要用来升级信用制度、人才招聘，并且还包括开展新一轮大范围的广告攻势，很快他们的广告就覆盖到了中国各大城市。

这对马云来说反而是好消息。他开玩笑似地对《福布斯》杂志说，eBay“财大气粗，我们就让他们钱烧得再快点”。在后来面对中国媒体时，他对这次eBay的追投感到好笑：“eBay后来用一亿美元开始砸这个市场的时候，我就认为没有技术含量。你用钱去解决问题，这世界还要企业家干什么？企业家是懂得用最小的资源去把市场价值扩大化的人。”即使有了软银的支持，马云也不可能像eBay那样财大气粗地为中国业务投入巨资。他从内心就摒弃了eBay的这种做法：“有人说资本的力量是无穷的。资本是有力量，但是真正的力量是控制资本的人的力量。人的力量是无穷的。企业家的力量是无穷的。”

鉴于之前对竞争者的忽视，eBay开始急切地想要亡羊补牢。马云后来说，他觉得此时胜败已定了。“她当时要走钱的策略，我觉得我们就知道她输了。第一，一开始没有把我们当对手。第二，太把我们当对手。这都不对的。我们说心中无敌、无敌于天下，是指战略上面和战术上面。在战术上面，你得高度重视，任何一个对手出来的时候，你都要研究一下他有没有可能成为你的对手。他成为你的对手以后你该怎么样。什么东西他比你强，你该学习他，别去恨他。所以你太把他当对手，你一心想灭了他的时候，你的套路全暴露了……仇恨只能让你鼠目寸光。”

2005年5月，梅格·惠特曼偕同其他一些硅谷企业的知名高管（包括杨致远）一起到北京参加《财富》全球论坛。在那里她见到了马云和蔡崇信，双方还进行了一番深入的会谈，其中还涉及eBay对淘宝的投资意向，但没有取得任何成果。

PayPal中国分公司内部的气氛非常低落。田毓中曾给一些同事这样写道：“eBay并没有更重视这些威胁，我认为这太可怕了……淘宝和支付宝抓住了机遇，已经成了中国拍卖与第三方支付市场上的领导者。我们处处受制于人。就算是我们打算采取和对方功能相匹配的策略，跳跃式地前进，或者甚至侧面打压，那也需要6~9个月的时间。”

对外，eBay表现得若无其事，惠特曼实则越来越对安付通和PayPal之间的内斗感到失望，她警告道：“无论你们是否承认，PayPal都已经进入中国了。虽然对于市场来说，这并不是最理想的结果，但双管齐下的态势对于eBay来说倒是件好事。”

eBay并不打算做出取舍，而是决定同时采用两种支付方式，这意味着中国的消费者必须在网购时登录两个网站。

毋庸置疑，这简直就是灾难。

消费者的抱怨潮水般涌来，比如“eBay的体验简直糟透了。根本无法填写订单信息。我的信誉非常好，从不拖欠货款，也从不违反规定啊。eBay过去的支付系统并没有问题啊”。另外一位用户则抱怨说：“再也受不了。易趣所谓的客户服务就是这种水平？你们把用户全都吓跑得了。两笔支付的款项，总共5 000元钱，就这么凭空没了。我对你们的信心再次被毁灭性地打击了。”

一位消费者甚至还反映他的PayPal支票被中国银行南京分行给扣了，理由是“防止境外不法分子用此洗钱”。截至2005年年中，淘宝网上的商品交易有80%是在线支付的，而eBay则只有20%。

为了扭转局面，eBay背水一战，惠特曼和一些重要高管暂时从圣何塞搬到上海办公了几个月。由于高管云集，eBay内部很快把上海称为“上何塞”。但明眼人都看得出，eBay在中国的业务发展已经是注定要失败的了。

不知怎的，eBay又开始关注起新的领域了，比如在2005年9月用26亿美元的巨资收购了Skype。[注]此时在中国，淘宝却重申了不收费的承诺。淘宝将免费服务期限扩展到未来三年，决心为中国创造100万个工作机会。eBay的公关主管亨利·戈麦斯立刻发表了一份简短的新闻稿，标题为“针对淘宝定价策略的声明”：

> 免费不是一种商业模式，淘宝今天宣布在未来三年内不对其产品收费，充分说明了eBay在中国业务发展的强劲态势。我们感到非常自豪的是，eBay正在中国打造一项可持续发展的业务，同时为中国消费者和企业家提供现今所能享有的最安全、最专业以及最令人兴奋的全球贸易环境。

惠特曼和她的COO梅纳德·韦布清楚地知道国际化产品策略并不适用于中国，因此他们打算重新在中国创办一家更好的电商网站。他们

把这个方案叫作“de nuevo”（西班牙语，意思是“从头开始”或“重生”）。虽然一直以来都在说该如何对中国本土文化更加体察入微、如何更适合中国，却要为这个计划取个拗口的西班牙名，这根本激发不起员工对它的信心。

到了2005年年末，eBay的市场份额已经滑得只剩1/3了，淘宝则接近60%。就在淘宝公开声明继续免费两个月后，eBay也全面停止了收费。之前他们向投资者大谈特谈中国业务发展的光辉前景，此刻他们在中国市场的举步艰难也开始拖累股价。2006年年初他们的股票价格从逾46美元的高位迅速下跌，到了8月只剩可怜的24美元。

对此，马云毫不留情地说道：“他们在中国已经完了……他们在中国犯了太多错误了——我们是幸运的。”

由于跟淘宝洽谈合作事宜没能成功，惠特曼打算将eBay在华业务卖给李嘉诚旗下的Tom在线。经过一番运作，两家成立了一家合资公司，eBay投入了4 000万~5 000万美元的现金，持有其中少数股份，最终彻底扔掉了业绩不良的在华业务。这宗交易用一纸新闻稿对外公布，文风中依然带有eBay习惯性的粉饰口吻。文中宣称，该合资公司将使eBay“更好地参与到这一不断增长的市场中。该协议标志着我们将恪守承诺，继续在中国为人们提供最佳的在线购买与销售体验”。这家合资公司后来很快就寂寂无闻了。[注]

eBay输掉了中国，使马云成了中国的民族英雄。如今，再回顾过去的经历，惠特曼不得不对马云的成就感到由衷的敬佩。

“事实上，关于日本和中国这两个重要的市场，我们从战略上就错了。但坦白说，当时这一点并不明显。马云的力量越大，他所建立的体系也越强——在某种程度上它真的就像是一种eBay、PayPal和亚马逊的混合体。他做得非常非常出色。”

eBay为在中国干的这些蠢事交了数百万美元的学费。但对阿里巴巴来说，这种形势变化很快就不算什么了，因为马云争取到了另一个硅谷巨头的支持：来自雅虎的10亿美元投资。

---

1. 在阿里巴巴一直坚持开办到现在的年会中，它应算是第一个，正式名称为“阿里巴巴网商年度大会”。金庸是第一位出席网商大会的嘉宾，其他历年出场嘉宾包括：比尔·克林顿、科比·布莱恩特、阿诺德·施瓦辛格。此外，很多企业CEO、各界名流，以及许多诺贝尔奖与普利策奖得主也曾出席过该盛会。
2. 这个持续了几天的斗争曾威胁到VIE结构：虽然王志东丢了他在新浪离岸上市公司的职务，但是他依然保有在中国的一些关键许可证，但是他随后放弃了这些，给VIE结构留了条活路。
3. 俞渝及其丈夫李国庆经营的当当网获得了包括软银在内的风投资金。卓越的CEO是王树彤，但该公司属于一家从雷军操控的金山软件公司剥离出来的子公司。雷军后来成为中国知名的智能手机制造商小米的创始人兼CEO。
4. 当当网和卓越网都没能成为中国的亚马逊，但卓越网2014年被亚马逊以7 500万美元价格收购，真正成了亚马逊中国。
5. 中文意为“有趣的商品交易网站”。
6. 自1949年起。
7. 从下列投资银行家那里获得了40万美元天使投资：乔治·布特罗、比尔·布兰迪和伊桑·托佩尔。这些人都曾在摩根士丹利跟传奇般的交易奇才弗兰克·夸特隆共事过。
8. 当时她所有的财产都在纽约，不过她也没有回去拿，一年多后，当易趣网有钱之后，才把这些东西运回中国。
9. 从Whitney、启峰资金管理有限公司与兰馨亚洲投资集团（Orchid）三家公司获得。
10. 当时有十多家竞争者，比如网猎和雅宝，他们的创始人都曾在连邦软件（8848背后的投资者）待过。
11. 惠特曼后来将此归咎为前一年夏天eBay在美国的大规模宕机。
12. 购买了Internet Auction Company的控股权。
13. eBay以950万美元收购了台湾的一家拍卖网站运营商力传资讯股份有限公司。
14. 前四名依次为美国、日本、德国和英国。
15. eBay在易趣网董事会中占了两席，邵亦波是另外三名董事之一。

16. eBay在中国的艰辛与其在拉丁美洲的成功形成了鲜明的对比。在中国，eBay采取的是直接收购的方式；在拉美则只向本地电商Mercado Libre投资了一点儿钱（2001年），在其中占18%的股份。如今，Mercado Libre成为拉美地区最成功的电商，价值超过60亿美元。

17. 首先，软银为它和阿里巴巴合资建立的公司注资5 000万美元，而后又以可转换债券的形式追投3 000万美元，后来这些都转换成了普通股票。

18. 寿远。

19. “淘宝”并不是该业务的首选名，起初取名为“阿里妈妈”，后来这个名字用在公司的在线营销技术平台上。

20. 孙彤宇绰号叫“财神”，员工都叫他“财叔”。孙彤宇希望他这个绰号能给淘宝这一阿里巴巴家族的新成员带来好运。负责运营的副总裁张宇绰号“语嫣”，取自金庸小说《天龙八部》中的一个女主角。

21. 该称号得益于她定期发布的《互联网报告》。第一期报告发布于1995年，正值摩根士丹利筹划网景通讯公司上市期间。

22. 美国有没有类似的流动性商贩呢？这个问题让我想起了德尔·格里菲，这是我小时候看过的一部电影《落难见真情》（*Planes, Trains and Automobiles*）中的一位角色。该片由史蒂夫·马丁（Steve Martin）和约翰·坎迪（John Candy）领衔主演。坎迪饰演的德尔·格里菲是一位到全国各地推销塑料浴帘环的旅行商人，他努力以此谋生，但却活得很艰辛。

23. 个体买家和卖家是平台上的主体人群，他们不愿意支付增值税，所以相比C2C，B2C网站就没有太多优势可言。

24. 在2004年所说。

25. 出自2012年的麻省理工学院《斯隆管理评论》，作者为密歇根大学的Puneet Manchanda和新加坡国立大学商学院的楚军红。

26. “平台在推广阶段的增长主要受卖家驱动，卖家的增多又带来了更多的注册买家，反过来又促使更多卖家加入平台，这一情况周而复始地不断演变下去。”

27. 意为“阿里（事业）兴旺发达”。

28. 高级副总裁比尔·科布、CFO拉吉夫·杜塔以及交易顾问比尔·巴米尔。

29. 2005年1月20日，她在企业年度分析会上的发言。

30. 跟易趣网收购案的下场一样，在2009年，eBay将Skype多数股份卖给了由银湖合伙公司、指数创投、安德森·霍洛维茨基金组成的投资团队，中间亏损了6亿美元。令eBay备感尴尬的是，短短18个月后，微软以85亿美元从该团队中购入了Skype。

31. 跟Tom在线本身一样，很快就私有化退市了。

第十章
雅虎的巨额赌注

> **马云**
>
> →→→
>
> 没人知道未来，你只能创造未来。

阿里巴巴终结了eBay想要在中国大展宏图的梦想。eBay不是第一个在中国发展受挫的硅谷企业，也不会是最后一个。虽然雅虎在人们最初登录互联网的那段时期曾是中国最知名的网站之一，但它很快就被对手甩在身后，直至与阿里巴巴那宗10亿美元的交易让国内互联网格局洗牌。

28岁就创造历史——杨致远

雅虎初期在美国大获成功以及杨致远的华裔身份使人们对于雅虎这家企业充满热切的期待。在中国大陆，杨致远及其创办的企业[注]激励了搜狐、新浪及网易的创始人。他引起了中国社会各界的兴趣，远不只科技领域。中国人感兴趣的是：一位出生在中国台湾的软件工程师如何创建了这家具有标志性的美国公司，年纪轻轻即能坐拥如此庞大的财富呢？

1968年杨致远出生于中国台湾，1978年他与弟弟随母亲移居美国加利福尼亚州圣何塞市，之后取英文名为Jerry Yang（杰里·杨）。杨致远父亲出生在中国大陆，在杨致远两岁时，就因为肺病去世了。杨母在台湾时讲授英文和戏剧，到了加州，她开始教授新移民英文。一家人在市郊霍斯泰特路旁的一处普通平房住下来。在老邻居比尔·奥托的印象中，杨致远是一个“非常和气”的孩子，经常带着他那条名叫博迪的哈士奇在前院玩耍，背着一个大背包去塞拉蒙特中学上学。

刚到美国时，杨致远只会一个英文单词：shoe（鞋子）。他后来回忆道：“一开始老被人取笑。我甚至都不知道美元上印的那些人是谁。”

在美国的头两年中，杨致远一直在学校里恶补英文。但他在数理科目上表现非常出色。在皮德蒙特山庄高中，他在海盗网球队打球，并被推选为学生会主席。最终，他赢得了斯坦福大学的全额奖学金，并成为高中毕业典礼上的毕业致辞代表。1990年入学后，杨致远取得了电机工程学专业的学士及硕士学位，然后在高尔夫球场挥汗之余，继续攻读他的博士学位。他在修一门课时认识了年长两岁的助教大卫·费罗。大卫个性腼腆矜持，他从新奥尔良的杜兰大学获得计算机科学的学士学位后，就来到斯坦福。他出生于威斯康星州，在6岁时随父母搬到了路易斯安那州，在莫斯布拉夫的一个群居社区中长大。他和杨致远同在一个设计自动化软件的研究项目组工作，后来又同在斯坦福大学位于日本京都的海外研习中心任教，并且都喜欢观看相扑比赛，从而逐渐成了好友。

从日本回到斯坦福后，他们在学校的一辆拖车上租了两个毗邻的小隔间，架设起了后来成为雅虎雏形的两台服务器：“Akebono”（曙太郎）和“Konishiki”（小锦），这是以两位出生于夏威夷的日本著名相扑手的名字来命名的。

他们架设雅虎的拖车和马云5年后创立阿里巴巴的湖畔花园公寓一样凌乱不堪。雅虎第一个投资人，红杉资本的迈克尔·莫利茨回忆道："窗帘拉得严严实实，Sun服务器散发出骇人的热量，电话答录机每过几分钟就会响一声，高尔夫球棍靠在墙上，地板上到处都是比萨饼盒，没洗的脏衣服到处乱扔……这绝对是所有母亲的噩梦，她们断不会让自己的儿子住在这样的卧室里。"

最初的雅虎只是一个网站名单合集，里面包含着杨致远和大卫使用马克·安德森刚开发的Mosaic浏览器收藏的各种网站。名单最初被称为"Jerry's Guide to the World Wide Web"（杨致远的万维网指南），后来变成了"Jerry and David's Guide to the World Wide Web"（杨致远和大卫的万维网指南），最初包含的100个网站被他们手动地归入相关类别。起初，该网站的访问量还在每星期约1 000次左右。但到了1995年年初，访问量却增加到了每天几百万次。斯坦福大学请他们把网站挪到自己的服务器上。为了支付服务器费用，杨致远和大卫需要融资。1995年1月，他们注册了Yahoo.com；同年3月，公司成立；4月，红杉资本以200万美元的投资取得了雅虎25%的股份。两人没有再继续攻读他们的博士学位。杨致远回忆道："第一次和我妈谈到我当时做的事情时，我只能把职位描述成和图书管理员差不多类似的职位。她说你上了9年学最后竟然成了一个图书管理员？毫不夸张地说，她对此感到相当震惊。"

1995年秋天，杨致远、大卫和雅虎的CEO蒂姆·库格尔开始和新的投资者展开洽谈，这些人中就包括Ziff-Davis出版公司（一家大型PC和科技杂志的出版商）的CEO埃里克·希波。当年11月，软银集团收购了Ziff-Davis，希波于是将杨致远和大卫引荐给了软银的孙正义。孙正义与他的一位同事飞去加州山景城，位于帕洛阿尔托市南部的一座小城。在一间小办公室中，孙正义和雅虎两位创始人见了面。恰逢中午，他们边吃边谈，午餐很简单，就叫了外卖比萨和饮料。那顿饭三人聊得很投机，孙正义同意投资200万美元以获取雅虎5%的股份。同年

3月，孙正义又果断追加1亿美元增持股份，最终拥有了雅虎超过41%的股份，杨致远和大卫所占股份合起来不到35%。

杨致远回忆道：“我们中的大多数人都认为他疯了……在1996年3月给一家初创公司投1亿美元是很有胆量的一笔投资。但是我不认为这是一种运气。”

软银看到了雅虎在日本的机遇，于是两家公司合资创办了雅虎日本。1996年1月杨致远赴日本督导准备工作。在孙正义的副手井上雅博运作下，雅虎日本网站于三个月后上线，一经上线立刻引起了轰动，1997年1月日本页面访问量攀升至500万次，更于2000年7月达到了1亿次。

1996年4月12日，雅虎在纳斯达克上市，融资3 300万美元。在经过第一天股价以154%的增长率增长后，投资者将雅虎估值到约8.5亿美元。雅虎当年的营业收入只有140万美元[注]，亏损超过60万美元。经过短短一年的发展，杨致远和大卫·费罗每人的身家理论上就已超过了1.65亿美元。不到三年时间，他们就成了亿万富翁。雅虎的成功也推动了软银的发展。1998年1月，软银在东京证券交易所主板上市，孙正义也成了亿万富翁。

雅虎很快在全球开始流行起来。当在某个国家或地区开展业务的理由十分充分时，雅虎就会很快推出本地化网站。但此时中国仍不在雅虎的优先考虑范围之内。杨致远在1997年访问香港时称：“中国市场可能是最后要考虑的。它可能是最重要的，但要排到最后。那里的互联网用户还不够多，我们还不想在中国投资。”

雅虎转而布局亚洲其他地区。1997年，针对东南亚地区互联网用户，雅虎在新加坡建立了区域性站点。紧接着第二年则针对海外华人用户及中国大陆用户建立了区域性站点。[注]雅虎中国是雅虎遍及全球的第13个“镜像”站点，它包含着一万个网站链接，网站托管于美国

服务器上，由加州圣克拉拉团队进行运营。针对汉字存在的不同字符集，雅虎访问者可以下载相关的免费中文软件。于是，网站很快在大陆流行开来。每天访问人数达到了几十万人，而当时中国的互联网用户还不到100万。

随着互联网在中国的逐渐普及，雅虎开始考虑更深入地涉足中国市场。杨致远能说一口流利的普通话，但还没有去过中国大陆。1997年，杨致远携家人及公司高管来中国访问，不仅与中国对外贸易经济合作部（简称“外经贸部”）进行了商务会谈，还趁机游览了北京的一些风景名胜。如同命中注定一般，当时马云正好在外经贸部下属企业工作，而且他曾在杭州自荐为游客导游，于是上级就安排马云接待他们。这次他发挥了自己的优势，领着杨致远兄弟俩和雅虎副总裁希瑟·基伦游览了北京郊外的长城。

杨致远坐在长城上的模样似乎隐喻了雅虎在中国的困局。中国市场在飞速发展，网络用户一下子从几百万增长到几千万，雅虎在日本已经取得了绝对的垄断地位，那没有理由不在中国实现这一点。但是中国市场的特殊性在于：如何与一个信息管控较严格的政府打交道。

1996年，杨致远在新加坡一次讲话时阐述了自己的观点：“互联网之所以飞速发展是因为没有受到管控。”杨致远的华裔身份对雅虎在中国地位的影响也是有限的：“第一修正案保护了言论自由。就我的成长经历来看，我更像是美国人。”

雅虎一开始从经营内容起家，这一点对它在中国的发展非常不利，因为所有形式的媒体都要受到监管。当雅虎在香港设立办事处时，杨致远在回答监管问题时，他表示雅虎将“遵守法律规定的同时尽可能保持自由开放”。同时他还透露雅虎在与中国有关部门进行沟通，但表示“坦白地说，关于政治敏锐性的相关政策不是很清晰”。又说他们曾被有关方面告知：“只要我们刊登的是链接，而不把内容直接存在我们的服务器上，就可以继续做。”

虽然雅虎最初不过是一个包含第三方网站链接的目录，但随着进入中国市场，将哪些链接呈现给公众也成为敏感问题。此外，雅虎也不再只包含链接，根据早期与路透社达成的合作，雅虎的网站又加入了新闻内容，接着又推出了聊天室，在收购了一家公司后，又推出了雅虎邮箱。

随着雅虎业务规模的扩张，中国大陆监管机构对它的监管也越来越频繁，并对雅虎与台湾的联系持保留态度。在杨致远1997年的一次台湾之行中，他受到了英雄般的礼遇，被各大媒体簇拥着，甚至连战都接见了他。而他这次去台湾恰好是在两岸关系刚陷入低潮之后。雅虎怎样顺利地兼顾大陆和台湾的用户呢？杨致远也承认这并不好处理："也许这个问题能绕过，但也说不准……关键是要采取中立态度。我不清楚是否能规避这些事情，但我们已经惹上麻烦了。"

是独立发展还是收购？两种方案都很复杂。在这方面，雅虎毫无先例可循。1999年夏天，AOL选择投资香港的China.com（中华网）。在1997年香港主权已经移交给中国，内地对香港媒体的监管相对自由。(注)但中华网只是中国互联网业界中的一个小角色而已，AOL总裁史蒂夫·凯斯也坦承，香港"从逻辑上来说，只是中国市场的一个临时过渡地区。我们要先试水香港，再静观其变"。（AOL后来与计算机制造商联想集团合作的计划也中途夭折，没能火起来。）

1999年9月，杨致远在北京宣布，雅虎决定和中国的个人计算机和软件制造商方正集团成立合资公司，借此进入中国内地市场。这一选择显得平常无奇，但是较为稳妥：方正是北京大学的附属企业，与政府保持着紧密的联系。雅虎最终进入了中国大陆，网址终于加上了渴望已久的".cn"后缀，变成了www.yahoo.com.cn。雅虎中国最初主要也是一个网址链接目录，包含着两万个中文网站的链接，另外还提供直接翻译自美国雅虎的内容，以及必不可少的雅虎邮箱和即时通信软件。其COO杰弗里·马利特（Jeffrey Mallett）承认雅虎在中国的发

展前路并不平坦：“我们进入中国市场是很谨慎的。现在这个网站扩展了以前中文雅虎网站的很多功能，它的内容托管在北京电信的服务器上。”

雅虎进入中国时，恰逢中国几大门户网站的上市努力先后受挫，而对于外商投资互联网行业的问题，中国信息产业部一再声明表示禁止：“ICP（互联网内容提供商）和ISP（互联网服务提供商）都属于电信增值服务。中国不准许外商参与服务提供。”

然而，时任信息产业部副部长(注)最终还是和杨致远一起出席了雅虎中国的开幕式，她的出席表明官方其实在隐晦性地支持这种合资形式的存在，算是释放出一种利好的信号。但信息产业部的另一位官员又指出，雅虎的业务仍属于离岸运营，方正只不过是信托方，他认为：“（雅虎）在中国境内其实并没有开办公司。”

开幕式结束后，杨致远立刻飞赴上海参加当年的《财富》全球论坛。出席论坛的60位《财富》500强CEO中，除了杨致远，还有AOL的史蒂夫·凯斯、美国通用电气的杰克·韦尔奇，以及Viacom的萨姆纳·雷德斯通等人。除了企业家，不少政界人士也参与进来，甚至连亨利·基辛格都在。论坛设在上海浦东区新落成的造价1亿美元的国际会议中心，它就坐落在黄浦江的右岸，外滩的正对面。时任国家主席江泽民在开幕式上致辞：“你们把眼光投向中国。中国欢迎你们。中国的现代化建设需要你们的参与，中国的经济发展也将为你们提供巨大的机遇。”

此次论坛的美国主办方是《财富》杂志的出版商时代华纳集团的CEO杰拉尔德·M·莱文。论坛变成了一场淘金盛宴，有关中国和互联网方向的交易迭连不断，很快也让莱文失去了冷静。随后不久，经他签署的一纸合约让美国在线以1 650亿美元并购了时代华纳。这宗交易后来声名狼藉，被称为“并购史上的最大败笔”。

虽然与上面这笔交易不同，但雅虎与方正的合作最终收效甚微。方正并不是杨致远所希望的那种角色。由于这家企业与政府的联系，杨致远原本期望能使雅虎免受政府监管不确定性因素的影响，但同时这样一来也无法让一种创业文化在这家合资公司中生根发芽。结果就是，雅虎中国网站内容贫乏枯燥，新浪、网易和搜狐所提供的内容对中国网民更具吸引力。于是，就在中国互联网用户数量激增的关口，雅虎在中国逐渐消失在网民的视野里。

时任搜狐COO(注)古永锵回忆道："雅虎中国无论在规模、本地化程度还是投资上都无法和我们相比，这就是他们为什么会输掉。"三大门户网站在2000年纷纷采用VIE（可变利益实体）投资结构上市，此举最终使得他们熬过了互联网泡沫破灭的艰难岁月。几年后，他们陆续成为第一批能够赢利的互联网企业。

但谁也没想到的是，中国互联网门户时代马上就要终结，取代他们的是被称为"BAT"三巨头的新时代，这三家企业就是：百度、阿里巴巴和腾讯。

阿里巴巴之所以能够迅速跻身这一高等俱乐部，正是有赖于雅虎在中国市场上的挣扎以及它所提供的支持。让我们来看看事情的原委。

腾讯的发家

腾讯抓住了两个将改变中国互联网领域的趋势：移动推送内容和PC在线游戏。1998年年末，就在阿里巴巴创办前几个月，两位深圳大学毕业的计算机技术专家创办了腾讯公司。马化腾（Pony Ma）为现任腾讯公司的董事会主席兼CEO，是中国最富有人士之一。有趣的是，其英文名Pony意指小马，正好跟他的中文姓"马"相呼应。

和马云一样，马化腾幼时家境也很普通。他比马云要腼腆得多，不过也可谓是“纯中国造”。他出生于广东省的一个海滨城市汕头，父亲曾在毗邻香港的深圳市航运及港务部门担任管理职位。

毕业后，马化腾先是在一家公司从事寻呼软件开发工作，并借此进入蓬勃发展的蜂窝通信市场中，这一关键经历为他将来的财富积累奠定了基础。《时代周刊》曾将他尊为“中国的移动大亨”。关于腾讯这个名字的由来，马化腾坦言是受到短信收费价格的启发——当时，人们发送一条手机短信需要花一角钱，即10分（ten cent）。腾讯划时代的产品是用于台式机上的即时通信软件客户端OICQ，它大体上模仿了以色列Mirabilis[注]公司出品的ICQ（“I Seek You”的谐音缩写，意为“我在找你”）。由于有被诉侵权的危险，腾讯只好将OICQ更名为“QQ”，Q正好与cute谐音，而cute意为“可爱的，聪明伶俐的”。QQ的吉祥物延伸了这一寓意，它是一只可爱的戴着红围巾的小企鹅。中国的年轻网民迅速喜欢上了这款软件，该软件开始只能在PC上使用，后来又推出了手机版。当中国的电信运营商开始采用利润分享的方式与互联网企业合作后，腾讯的移动业务正式开始腾飞。这种利润分享机制与日本NTT DoCoMo的iMode相似，合作伙伴最高可获得新增利润的85%。在“非典”时期，许多中国人转而使用短信来获知或散布与这场突如其来的病疫相关的信息。

自此，腾讯一直是中国移动社交网络市场的领导者。但它的迅速成功却不单纯依赖移动即时消息。该公司目前最大的业务是在线游戏。[注]他们成功地推出了《热血传奇》和《天堂》等一系列韩国公司开发的MMORPG（大型多人在线角色扮演游戏），从而在中国互联网领域内为其开辟出其最大的收入来源。[注]腾讯在QQ、游戏，以及后来的微信上的成功，使它的资本市值在2015年超过了2 000亿美元，曾数次超过了阿里巴巴，为南非媒体集团Naspers带来了几百亿美元的回报。2001年，Naspers只用了3 200万美元就从腾讯其他的投资者（包括李嘉诚之子李泽楷控制的电讯盈科旗下的风险投资公司）那里获得了

46.5%的股份，是马化腾的三倍。放到中国的任何一个商业领域，这都堪称外资在中国的最佳投资案例之一。

百度的执着

2000年，李彦宏（Robin Li）和他的朋友徐勇（Eric Xu）在北京共同创办了百度。1968年11月，李彦宏出生于山西省一个普通的工人家庭，还有姐妹4人。山西位于华北地区，风沙较多。刻苦聪颖的他后来考入了北京大学，选的是图书情报专业（即现在的信息管理专业）。毕业之后，他立志留学，曾这样说："中国那时候氛围比较沉闷……在我看来，选择出国是一条自然而然的道路。"

虽然一开始申请的美国三大高校都拒绝了他，不过在1991年，他还是赢得了纽约州立大学布法罗分校计算机科学硕士的全额奖学金。在那里他加入了一个由美国邮政总局资助的主要研究自动化技术的计算机实验室。当时他的教授斯里赫里后来回忆道："他在布法罗开始进行信息检索领域的研究。当时在搜索引擎方面，我们遥遥领先。"后来，他成功地融资120万美元，在2000年1月回国，创立了百度。刚开始时，公司的办公地点就位于他的母校北京大学旁边的一个酒店房间里，此时的百度还只是一个为其他网站提供中文搜索引擎的第三方软件提供商。㊟虽然迅速获得了大部分市场份额，然而百度却依然没有赢利。

对于当时的情形，李彦宏后来回忆道："我想继续改善搜索体验，但门户网站都不愿意再为此投入……所以我开始觉得必须建立自有品牌的搜索服务。"于是，他们就在2001年10月推出了自己的搜索网站。

李彦宏一直参与到公司的研发工作中。为了保证搜索引擎技术领先，在2001年年末，他暂时把CEO的身份搁置一边，开始领导一个新的研发项目：“闪电计划”。百度的工程师团队当时把这个计划看成是“大跃进”式的行动。截至项目结束前，李彦宏经常睡在办公室，频繁和大家开会商讨。

回忆过去，李彦宏说道：“一旦认清应该做的事，接下来就需要保持专注。2000年、2001年和2002年这三年艰苦时光我们就是这么走过来的。许多人认为搜索技术早已实现了，很枯燥。无论从技术还是从产品上来说，所有人都知道搜索是怎么回事，但是我们认为自己应该能做得更好。那时候百度的发展方向面临很多诱惑，可以转型为门户网站、短信服务提供商，开发网络游戏或者其他一些能在短期内赚钱的业务，但都被我们拒绝了。我们只专注中文搜索，这就是百度之所以能发展到现在的原因。”

2002年，百度的可搜索网站的中文索引比对手高出了50%。到了2003年，它其实已经称得上中国国内头号搜索引擎了。就在百度2005年8月在纳斯达克上市之前，甚至连谷歌都给它投了500万美元。在第一个交易日，百度股价涨幅超过了350%。在意识到百度已经成为谷歌在中国的主要对手后，谷歌于2006年夏天以6 000万美元的价格卖掉了手上全部的百度股份。

百度最终成了中国最大的搜索引擎。[注]虽然市值约有700亿美元，它仍然比阿里巴巴和腾讯要小得多。有趣的是，阿里巴巴和腾讯之间的关系明显要比它们与百度的关系要好。

雅虎的重创

但在2003年，百度、阿里巴巴和腾讯还根本没有实力被人称为“BAT”三巨头。雅虎认为自己在中国市场依然是有希望的。在搜索引擎上，雅虎和百度合作；为了对抗eBay，雅虎和新浪合作推出了一个在线拍卖网站。但是，就像与方正的合作一样，这两个合作都没有取得成效。

出于改善在华业务发展的急切心理，雅虎在2003年11月宣布收购3721网络软件有限公司，希望这宗并购能给自己带来好运。

5年前，一位名叫周鸿、个性张扬的创业者创办了3721，并从互联网域名入手为企业找到了商机。互联网域名只能采用字母或数字字符来表示（3721之所以采用数字而非罗马字母当作域名，有一种解释是参考了中文中的“不管三七二十一”这句俗语。）

而利用3721的技术，中国数以百万计的新网民就无须再输入复杂难记的域名了，他们只需在浏览器地址栏内输入中文字符即可进行搜索。这全有赖于一种特殊的工具栏，它能将输入的中文字符链接到对应的网址上。该软件被下载（然而用户并不一定知道已经下载了它）后就很难卸载。竞争对手斥责3721的技术，认为它取代了现有的浏览器。2002年，百度将3721告上了法庭，然而它只不过是与周鸿祎发生纠纷的众多互联网企业之一。3721并未停下融资的脚步，经过数轮风险投资之后，公司于2001年已经实现了收支平衡。3721组建了庞大的销售团队向客户推广工具栏上最有价值的中文关键字，这一做法成效显著：在2002年，3721的营业收入达1 700万美元。

周鸿祎1970年生于湖北省，在农业大省河南长大，大学毕业于西安交通大学。在两次创业失败后，他进入中国最大的高校校办企业方正集团做起了程序员。三年后，他和妻子胡欢以及其他4个人一起创办了3721。

周鸿祎觉得自己早期的创业失败拖累了自己的发展，否则他会成为互联网行业真正的先驱。他好斗成性，从近年来的媒体报道来看，马云、李彦宏、马化腾、丁磊、雷军等人都跟他对簿公堂或当众争吵，而他对此也不以为意，似乎乐在其中。

业内众所周知，杨致远是一个和蔼可亲的人，但周鸿祎则正好相反，自诩为中国互联网业内的“坏孩子”。他非常着迷枪支。雅虎收购3721后，周鸿祎在加州森尼韦尔总部的新同事惊恐地发现，在雅虎内部目录中，竟然有一张他怀抱AK-47步枪的照片，大家立刻就把“AK-47”当作他的绰号。周鸿祎甚至还用打靶练习中遍布弹孔的射击靶纸来装饰自己的办公室墙壁。他的主要投资人，IDG的王功权称周鸿祎就是一个“几近疯狂的理想主义者，好勇斗狠的野孩子”。

无视个性方面的差异，杨致远看中的是3721有可能增加雅虎中国的营业收入。2003年，雅虎中国只有几百万美元的收入，而3721则至少从客户手里获利2 500万美元。当时它已经成为中国网民最经常访问的网站之一，紧随新浪、搜狐和网易之后。

2003年11月，雅虎用1.2亿美元收购了3721，其中预付5 000万美元，剩下7 000万美元则根据接下来两年的业绩表现来决定发放额度，这种做法就是获利能力付款方案。这次收购让雅虎中国团队规模从100人激增到将近300人。然而雅虎万万没有料到，它试图整合3721的努力很快就变得像eBay收购易趣后的下场一样。

首先呈现出来的矛盾就是企业文化冲突。雅虎前CFO苏·德克尔（Sue Decker）回忆道：“据说，周鸿祎认为雅虎中国团队薪水太高，而且作风懒散，而雅虎中国方面则认为他们受到欺压，周鸿祎并没有专心于雅虎的事务。”雅虎努力地想搞好它与中国政府的关系。但就在雅虎收购3721几个月后，周鸿恰恰惹上了政府机构：中国互联网络信息中心控诉3721侵害其名誉权。注

接下来，周鸿祎还直接撇开了雅虎在中国的搜索合作伙伴百度，在根本没有提前跟雅虎总部的高管们打招呼的情况下，就自行独立推出了一个替代搜索引擎[注]。周鸿祎说：“我认为一年只要投入几百万美元，就完全可以超越还不强大的百度。”雅虎总部的做派逐渐让他很沮丧：“但总部的管理者只片面看待投资回报率，不愿意为公司的未来进行投入。就像种地一样，只知收获，而不去施肥和耕耘，最终土地就会盐碱化、沙漠化，失去生命力。”

不过，对于当时的雅虎来说，中国市场不是它最值得担心的，因为在美国本土，它正被谷歌所蚕食。谷歌的算法搜索引擎比雅虎以目录为基础的搜索架构要优秀得多。雅虎迟迟没有意识到谷歌对其构成的威胁。跟雅虎一样，谷歌也是由两位斯坦福在读博士研究生所建立的公司。雅虎在1997年时丧失了一个绝佳的机会，没从拉里·佩奇和谢尔盖·布林手中买下谷歌，但这还不是它最大的失误，因为到了2000年6月，雅虎竟然让谷歌成为它搜索引擎服务的合作伙伴。谷歌的标识挂在雅虎的主页上，网民很快发现了这个超级好用的搜索产品，成为他们深入探索互联网的主要利器，从而使雅虎逐渐在搜索领域败下阵来。[注]

2005年7月，为期两年的获利能力付款方案截止日期将近，周鸿祎宣布辞去雅虎中国总裁一职。接着他在不到两个月的时间内组建起自己的公司——奇虎360科技有限公司，其策略的强硬激进与他在3721时的做法并无二致。[注]

很快，周鸿祎就开始通过媒体批评雅虎，向记者表示将3721卖给雅虎是他最后悔的事，并且认为雅虎的文化压制创新，企业管理混乱。“雅虎的衰落，公司领袖负有不可推卸的责任。无论精神领袖杨致远还是前CEO塞梅尔，他们都是不错的人，但并非天才，缺乏真正领袖需要的气质。在面对谷歌、微软的竞争时，他们手足无措，没有方向感。”

雅虎在中国接连遭受两次重创：首先是方正，接着是3721。多年挫折之后，杨致远做了一个大胆的决定，交给马云10亿美元，以及雅虎中国的全部业务，换取阿里巴巴40%的股权。

10亿美元的交易

对于这宗交易的后果，当时大家都不甚明了，但事实最终证明，它对双方都是具有转折意义的。一方面，阿里巴巴借此获得关键性补给，得以最终击败eBay，并把淘宝和支付宝业务逐渐发展成今天这样的巨兽；另一方面，在与逐渐失望的投资者进行谈判时，雅虎在阿里巴巴持股比例的上涨价值[注]也起到了一定的筹码作用。投资者主要的不满在两个方面，一是雅虎的市场地位逐渐被谷歌所取代，二是杨致远断然拒绝了微软的收购意向。

雅虎与阿里巴巴的这笔交易始于马云和杨致远在2005年5月间一次峰会上的见面。[注]这次峰会在加州圆石滩高尔夫球场举行，在牛排海鲜晚宴开始前，两人决定撇下其他中美科技业名人去外面走走。[注]毕竟，两家公司有一位共同的股东：孙正义。马云回忆道："那天特别冷。谈了10分钟我受不了了，我就逃进房间了。我们10分钟内交换了一些想法。我就很明确地告诉他，我是要进入搜索引擎的。我判断未来电子商务搜索引擎将会非常关键。"

就在最初的这次商讨两星期之后，当年的《财富》全球论坛在北京举行。与会间隙，杨致远[注]与马云及蔡崇信进行了一番深入磋商，有关协议的大纲逐渐成形，雅虎称之为"圆石滩计划"。

雅虎方面此时已经清楚3721并不能完美地解决他们在中国的发展困境，但经过一番仔细的筛选后，阿里巴巴却并未被视为雅虎的优先合作伙伴。

最合乎逻辑的方案是选择新浪。这家公司本身就是以门户起家，并且把自身定位为“中国公认的在线媒体领导者”。而雅虎方面，在时任CEO特里·塞梅尔[注]的指导下，正逐渐努力向媒体及娱乐公司转型。双方业已就雅虎投资新浪签署了一份谅解备忘录，然而相关部门驳回了这笔交易，新浪无法和外国战略投资者结盟。

投资公司DCM的合伙人赵克仁曾讲过他在2004年与时任新浪COO林欣禾的一段对话：“他们的股票差不多到三美元的时候，林欣禾打电话给我说：‘刚和杨致远见了面，我想股票终于可以脱手了。我们已经达成交易了。’他非常高兴。但你懂的，有关部门并不看好这个交易。”

雅虎的第二个选择是盛大，一家上海的网络游戏运营商。[注]但盛大的创始人兼CEO陈天桥却对此并不感兴趣，他也是浙江人。[注]百度也拒绝了雅虎，因为他们已经在准备IPO了。

无论从哪几个层面上来看，选择阿里巴巴都是一种不错的方案。这是一家私人企业，这意味着可以快速敲定交易。其次，雅虎与阿里巴巴都有一个共同股东软银。软银在雅虎占股42%，在阿里巴巴占股27%。[注]

另外，双方志趣相投也是一个积极因素。杨致远和马云已经认识7年了。他们第一次是在北京见的面，当时马云还给杨致远做了导游。这么多年来，两人虽然没有经常联系，但关系还是很融洽。

摆脱了脾气暴躁的周鸿，杨致远觉得跟马云打交道的过程简直像清风拂面一般的轻松自然。杨致远跟蔡崇信的关系也不错。两人都生于中国台湾且都曾求学于美国。雅虎CFO苏·德克尔后来认为，这两家企业“立刻感受到有强烈的文化认同”。

然而从一开始，大家对这种结合的内在逻辑性并没有清晰的认同。雅虎是一家消费性内容公司，现在却要将它在中国的全部业务都交给一家B2B电子商务信息公司来打理，而且还牵连到这家公司的两项新业务：淘宝和支付宝。淘宝正在消费性电子商务领域内日益深得人心，但阿里巴巴刚刚承诺接下来三年内将继续实行免费政策。如何衡量免费业务的价值呢？苏·德克尔说起当时雅虎方面上上下下对此的忧虑："那时给我们的感觉似乎就是一个信念大转变：这家公司超过半数的估值——20多亿美元——都有赖于淘宝和支付宝，而这两个业务都在亏损。"将在华业务全部拱手让出的决定在公司内部引起了轩然大波，当时的情势正如德克尔后来所说："我们意识到必须愿意让出所有的运营控制权。坦白来讲，这意味着我们必须放弃过去坚持的控制本地运营业务50%的要求。同时，所有的员工问题都要交给他们来解决，我们的代码也要向此前跟我们没有任何关系的人公开。这一切都太可怕了。"

10年后，杨致远透露在2005年雅虎投资时"雅虎的资产负债表上有大约30亿美元，所以实际上雅虎当时也没有很多自有现金。"[注]将10亿美元投给阿里的行为"可能让很多人大吃一惊"。虽然雅虎针对此次交易的潜在商业价值做了广泛的分析，马云超凡的个人魅力以及他对阿里巴巴的愿景分析也是推动交易的关键因素。对此，杨致远回忆道："回想起来这可能是一次豪赌。但如果你遇到马云，了解这个人并且明白了他的远见之后，你肯定会认为这么做是值得的。而且，他们公司当时确实在中国处于有利的地位，能成为非常重要的电子商务平台，这也让我们很安心。"在被问到到底哪一方在这次交易中更为受益时，他回答道："纵观这10年来双方的合作，你会发现，在2005年时，我们非常信任阿里巴巴，如此说来当时阿里巴巴是受益方，而正是因为那次投资，现在雅虎也颇为受益。"

借助这笔交易，阿里巴巴尚未赢利的淘宝业务立即如沐甘露，庞大的资金支持助其与eBay展开激烈对抗。由于雅虎和软银已于10年前

就建立起于彼此都有利可图的合作关系，现在的这笔投资正好开辟出一个新局面。在此后的十余年中，马云、杨致远和孙正义三人被一个“金三角”结构牢牢地绑定在一起。2016年，继首次投资16年后，软银才开始出售它所持的一些阿里巴巴的股份。对于同雅虎的这笔交易，《纽约时报》盛赞马云，称其为“新加冕的中国互联网之王”。马云忍不住再次揶揄eBay：“谢谢eBay……是你们让这一切成为可能。”

另外，阿里巴巴的员工奖励计划也可以实施了：员工可以套现1/4的股票。早期的一些投资者将自己在阿里巴巴所占股份的40%卖给雅虎，获得40亿美元的回报，虽然他们当时获得惊人的回报，但之后投资者们也是眼睁睁地看着阿里巴巴把这些股份卖给了雅虎，其价值后来飙升了4倍多。[注]

马云后来强调，这笔交易所带来的影响远不只雅虎提供的资金和市场认知度两个范畴。虽然此前阿里巴巴已经展现了他们在打造初创企业上的卓越能力（Alibaba.com、淘宝以及支付宝），但通过这笔交易，阿里巴巴获得了宝贵的并购经验，在将来的发展中这一点越发显得重要。

最后的结果是，雅虎占据40%股份，软银占据30%，现有的管理层占剩余的30%。1999年，马云将阿里50%的股份卖给了以高盛为首的投资团，当时被他戏称为他做过的最糟糕的一笔交易。这次“割肉”40%股份他懊悔吗？10年后马云再次回顾这次并购时说：“我要10亿美元，他们就给了我10亿美元。我当时觉得淘宝和eBay的战争要持续很长时间，所以必须要有足够的现金备战。”事实证明，10亿美元足够吓退eBay了。[注]“我们要了很多钱，但我们没料到拿到钱时eBay已经跑了。所以这笔钱也没有用上。”马云认为如果再来一次的话，他还会和雅虎交易，但是“要用更好、更聪明的方法”。不过，他还是承认：“没人知道未来是什么样，你只能创造未来。”

按照该协议，马云和蔡崇信能够继续掌管阿里巴巴，但是协议中有一个很多人都没注意的条款：雅虎有权在2010年10月加派一名董事。如果该董事与软银结盟，那么雅虎就能在董事会上占多数席位，理论上可以控制整个阿里巴巴。

敲定了关键条款后，双方准备将交易内容公之于众。杨致远向《商业周刊》表示，阿里巴巴现在是“中国唯一一家集电子商务、搜索、通信服务等各项业务于一身的互联网公司，并且他们还拥有一支在业内表现极为优秀的本地管理团队。如此发展下去这将是一家非常有价值的企业”。媒体对此反响不一。《经济学人》的安德烈亚斯·克拉斯表示了自己的怀疑：“雅虎不能什么业务都想包揽。在我看来，雅虎必须把握好自己的定位，也就是说想好什么不是它的发展方向。雅虎难道认为自己现在是一家拥有搜索、媒体和电子商务这些业务的公司？那为什么你们不去插手制造、零售、金融和医疗呢？所以我很困惑。”

雅虎迫切需要安抚市场和员工，试图让他们相信让阿里巴巴管理在华业务是一种非常可靠的方案。但是，所有权的转变使雅虎中国的员工尤为不满。在谈及阿里巴巴治下的管理风格转变上，前雅虎中国员工刘洁说：“中午的时候偏销售一点的部门是要跑步喊口号的，当时就感觉档次有那么一点低。”很快，她就辞职去了奇虎360。

雅虎总部方面则要更积极一些。前执行副总裁里奇·赖利[注]回忆道：“事实已经证明，中国这样的市场对于西方公司来说挺有挑战性……这样做似乎是很明智的。”

除了资金回报外，雅虎的其他目标实现了吗？

交易宣布后，杨致远告诉媒体，虽然阿里巴巴接管了雅虎在华业务，但并不影响雅虎品牌在中国的发展：“消费性互联网产品依然冠

以雅虎，这包括搜索、邮箱，以及所有他们做出来的新产品。他们确实觉得雅虎在中国不仅有一种国际化的意味，而且很能引起共鸣。”

几年以后，阿里巴巴管理下的雅虎品牌迅速衰退，最终彻底从中国消失。交易达成后一年内，中国本地媒体开始把雅虎中国称为没人要的“孤儿”，因为阿里巴巴更热衷于照料自己的“嫡亲”：淘宝。2007年5月，阿里巴巴将“雅虎中国”变更为“中国雅虎”，掌控权实际归属一目了然。

阿里巴巴起初为了推广雅虎中国的品牌的确花了重金，斥资3 000万元人民币（超过400万美元）制作电视广告宣传雅虎搜索。为了制作该片，马云可以说是不惜工本，他和华谊兄弟电影制作公司（后来成了他的投资对象）合作，并请来了陈凯歌、冯小刚和张纪中这三位中国名导。冯小刚后来还执导了2015年阿里巴巴“双11”电视特别节目，张纪中以其大手笔制作和天马行空式地改编并翻拍金庸名著而闻名。

搜索是雅虎的核心业务，但当时谷歌和百度的基于算法式的搜索已经占据了领先地位。中国雅虎继续陷入困境。在此前承诺过的搜索及其他技术的交付工作上，雅虎的迟缓令马云深感不满。随着矛盾的不断发酵，2006年，马云决定改换雅虎主页的视觉风格，使其具有谷歌所开创（后被百度模仿）的那种清新简洁的特点。杨致远对这种改变非常生气，要求马云改回原有的门户网站风格，结果如其所愿。但毫无疑问的是，雅虎用户都被这些改变弄懵了，从而引起公司股价继续下滑。2005年，雅虎搜索业务营业收入占总营业收入21%，这主要是受3721工具栏的推动。而到了2009年，这一业务只占了6%，而百度骤然占据了整个市场的2/3，留给谷歌的份额只剩29%。

eBay、雅虎和谷歌都曾认同中国的互联网市场会相当庞大。但是随着市场的发展，监管机制以及激烈的本土竞争也随之而来，比如像阿里巴巴、百度和腾讯这些资金雄厚、创业精神饱满的本土企业。

杨致远在2015年曾对中国互联网市场做了一番剖析。他说："也许在未来十年某些美国或西方品牌将在中国取得成功。然而在2000～2010年这段时间内却一个都没有。"

试图打入中国市场的西方互联网公司亲身感受了这句古话，在中国"从商的胜过传教的。"而其中生意做的最大就属阿里巴巴。

---

1. 与大卫·费罗共同创办。
2. 在1996年前9个月内。
3. 推出了gbchinese.yahoo.com（gb，或者说GB代表"国标"，"国家标准"的意思），和另一个中文站点chinese.yahoo.com，该网站使用繁体字。
4. 按照邓小平提出的"一国两制"原则，《香港基本法》所赋予的50年期限。
5. 曲维枝。
6. 后来担任中国在线视频公司优酷的CEO。
7. 1998年被美国在线以4.07亿美元收购。
8. 网络游戏市场的发展，不仅扭转了网易的命运，而且推动了另一在线游戏领域内的盛大网络的崛起。盛大总部位于上海，公司于2004年在纳斯达克上市。
9. 如今它们贡献了180亿美元的在线收益，超过了中国50亿美元的电影票房，占全国互联网总收益的13%。
10. 包括主要门户网站：新浪、搜狐及Tom在线。
11. 截至2009年年末，百度在中国搜索市场占据了63%的份额，几乎是谷歌（33%）的两倍。2010年3月，谷歌激烈指控遭受频繁的黑客攻击以及监管压力，宣布退出中国市场，百度当年就占据了75%的份额，处于绝对领先地位。
12. 周鸿祎称中国互联网络信息中心是没有法律基础的"非法机构"。
13. 名为"一搜"。
14. 为了让广告更好地匹配用户搜索内容，以便改善广告业务，雅虎在2003年以13亿美元收购了Overture。
15. 2011年3月，奇虎360在纽约证券交易所上市。由于其奉行的杀毒软件免费策略，使周鸿祎与百度和其他多家企业（包括雅虎）产生冲突。无论在中国业内，还是美国的一些前雅虎同事口中，周鸿祎被称为"流氓软件之父"。他屡次对此说法加以反驳。2015年12月，周鸿祎领导一个投资者财团出资93亿美元，将奇虎重归私有化，并于2016年7月正式从纽交所摘牌。

16. 为了逃避需要在美国缴纳的超过100亿美元的税费，2015年5月，雅虎将其所持阿里股份中价值超过330亿美元的3.84亿股注入一家新公司：SpinCo。这笔330亿美元的投入仅略低于当时雅虎的市值。

17. 这是一场由华源科技协会主办的峰会，与会者包括一些硅谷的企业家和多数来自中国的工程师，这场峰会之后他们又回到硅谷大本营，在圣克拉会展中心举办了华源年会。

18. 事实证明，雅虎与阿里巴巴的交易影响之大，因此有很多人表示是自己一手促成了圆石滩的那次马杨会面。马云曾提到，UT斯达康的吴鹰、美林证券的刘二飞和中星微的邓中翰都力邀他参加华源峰会。蔡崇信后来说道：“当然，形形色色的人都邀功说自己促成了那次会面。华源是主办方，他们这么说，人人都这么说。”接着他又说道，“如果你每个人都熟……那不同样也是大会吗？”（言外之意是，同时出席一个会议，自然要与参会人说话）

19. 和杨致远一同抵京的还有雅虎CEO特里·塞梅尔、CFO苏·德克尔以及企业发展主管托比·科佩尔。

20. 塞梅尔曾在华纳兄弟娱乐公司供职24年之久，并升到公司的主席兼CEO职位。

21. 盛大前一年上市，市值超过22亿美元，营收1.65亿美元。

22. 实际上，他想让自己的企业成为中国的迪士尼，于是在这一年的年初，盛大收购了新浪19.5%的股份。这次交易被看成是他恶意收购新浪股份的第一步，但他的目的最终没能实现。

23. 软银将它在淘宝所占的40%股份的一部分以3.6亿美元卖给了阿里巴巴。

24. 援引自他在加州山景城计算机历史博物馆内由华源科技协会举办的一次大会上的表态。

25. 阿里巴巴拿出3.6亿美元从软银那里回购了淘宝的股份。在2003年用3 000万美元行使了可转换债券后，软银又从这笔收益中抽出半数购买更多的阿里巴巴股票。

26. 这笔交易数额巨大，以至一听到消息，很多人都惊呆了。一个小电商的CEO后来这样对我说：“我当时觉得这肯定是假新闻，很多人也都这么想。1亿美元就非常多了，10亿美元？我从未想过这么多的钱。”

27. 现任音乐神搜的CEO。

第十一章
发展的代价

蔡崇信

→→→→→

掌控一个根本无法运转的业务对你来说等于一无所有。

当eBay在2006年退出中国市场时，淘宝的用户数量已经达到3 000万。三年之内，这一数值变成了1.7亿，连带着淘宝的销售额从20亿美元增长到300亿美元。由于没有强劲的对手，阿里巴巴的前景看上去非常美好。中国经济仍以前所未有的速度在增长，2007年超过了14%。因对2008年北京奥运会的期待促使中国国内股票市场大规模反弹。西方资本大规模涌入中国，国内主要互联网企业股价开始飞涨。2007年，百度股价涨了三倍，企业价值已超过130亿美元。腾讯由于有着7.4亿QQ用户，再加上不断增长的游戏业务，价值也攀升到了135亿美元。新一波中国互联网企业上市热潮开始了。阿里巴巴引起了大家的兴趣。它何时进行IPO呢？

在展开新一轮融资之前，为了应对新阶段的发展，阿里巴巴重塑了自身的管理层。[注]为了加强自身的团队，阿里巴巴从百事、沃尔玛及毕马威[注]引进了一批高管，并任命了新的参谋长：曾鸣博士。另外，还任命了对金融和零售业富有经验的卫哲担当起了集团B2B业务Alibaba.com的CEO。这位上海出生的高管在他任职的4年多时间中[注]，监管了阿里巴巴的首次IPO。

淘宝无疑广受消费者欢迎，但对于免费刊登信息的承诺也导致它始终处于亏损状态。所以，阿里巴巴决定只对其最初的B2B业务Alibaba.com上市。[注] 1999年成立的这家子公司已经生存8年多了。Alibaba.com在中国及海外拥有2 500万家注册用户，其发展稳定，有利可图，但也属平淡无奇的业务。

首次IPO

虽然就当时的经济发展来看，Alibaba.com这种B2B业务其实是比较次要的，但市场普遍对中国互联网发展持乐观态度——当时互联网用户数已超过了1.6亿，并且对中国经济活力抱有极大信心，所以几乎没人对其中差异加以区分。

鉴于香港人痴迷炒楼的情结，马云用这样的话来描述阿里巴巴的业务：“我们就像是房地产开发商：拿下地皮，埋设管线，公用设施完备，大家就可以过来在我们网站上盖楼了。”他还补充道，如果阿里巴巴发展顺利的话，“我们有可能建设成一个能够辐射全中国的互联网生态系统平台”。

全球路演的最后一站是旧金山，在为期10天的令人疲惫不堪的行程中，机构投资者购买了大部分股票。日程满，时间紧，卫哲忙得几乎没空吃饭。马云居然从最后一场投资者大会中偷偷溜了出来，自己先跑去机场餐厅点了菜单上的各种面条，然后打电话叫卫哲来吃饭。

回到香港后，总结此次路演的表现，他们感觉此次发行会非常成功。虽然股市在之前的三个月内已经回升了40%，但是为了确保开端强劲，雅虎又承诺与另外7个基石投资者再增持10%的股票[注]，这其中还包括香港当地的一些房地产大鳄。[注]

Alibaba.com（股票代码是1688，在中国这是个吉利的数字）的股票发行使公司19%的资产市值达到了17亿美元，整个企业市值[注]于是接近90亿美元。这是继2004年谷歌IPO以来最大的互联网IPO事件。

尽管配额只占发行总股数的25%，但散户认购申请依然踊跃异常，超额认购倍数达到257∶1。有些幸运儿兴奋地看到他们买的股票第一天就涨了三倍：当日开盘价和收盘价分别是13.5港元和39.5港元。阿里巴巴B2B业务估值达到260亿美元，相当于它收益的300倍。

但那些立刻抛出的投资者才是最幸运的，因为股价在第二天就跌了17个百分点。

围绕阿里巴巴的兴奋点主要集中在马云以及集团所拥有的其他高增长业务：淘宝和支付宝这两方面。这些资产并未参加此次IPO。实际上IPO释放的股票很多来自Alibaba.com的母公司阿里巴巴集团。阿里巴巴集团需要筹集资金来支持淘宝和支付宝的不断发展。

卫哲后来回顾此次IPO时说："淘宝当时还在继续烧钱。"对于雅虎2005年投的那笔钱，阿里巴巴现在"可能还剩下3亿~4亿美元，但那还是不够的。我们还是不知道如何让淘宝赚钱。"从香港筹集的17亿美元中，只有3亿美元划拨给B2B业务。集团拿走了剩下的14亿美元，使储备金几乎达到了18亿美元。"那是很大一笔钱，专款专用。"卫哲回忆道："能帮淘宝网支撑很长一段时间。那时支付宝也在不断烧钱。"

这位Ablibaba.com前任CEO还补充说，2007年的IPO让他对马云有了两种新的认识。首先是马云经常对他说的话："在不需要钱的时候筹钱。当你需要的时候再去筹钱就太晚了。"另外一点就是，IPO使阿里可以体恤一下员工了。"与业务相比，马云对人的认识更深刻。他当然了解业务。但在人力、业务和IT这三者中他最了解什么呢？IT是最弱的，业务次之，他最了解的是人。"阿里巴巴B2B业务已经持续了

8年，马云清楚需要给员工套现一些股票的机会。卫哲记得马云曾这样对员工说："你需要买房，你需要买车，你不能等到卖了股票才结婚、才生孩子。卖了股票并不等于你不喜欢公司。我鼓励大家卖掉一些股票，去过你想要的生活，给家庭一点回报。因为你干得太苦了，疏远了家庭，他们需要回报。"

随着Alibaba.com上市，马云的声望如日中天。

马云本人在头两年内并没有卖任何股票。后来他确实也卖掉一些，大概价值3 500万美元，他对同事说他想给家庭"一点成就感"。还没捂热，他立刻就转手把钱花了，在香港买了一栋3 600万美元的寓所。注

IPO招股说明书上登记的马云家庭住址还是当年起步时那个湖畔花园小公寓，如今香港著名的太平山半山区的豪华公寓也成了他的囊中之物。

按所持股份的价值来算，马云已经是亿万富翁了。但根据IPO招股说明书——由高盛、软银及雅虎领投的三轮大型投资——他所持有的公司股份其实远小于那些同行。比如，经过IPO，丁磊持有网易59%的股份，李彦宏持有百度25%的股份。

严峻的考验

然而，即将到来的金融危机将对该公司股票造成极大的影响。Alibaba.com依靠的是外贸，中国出口商业务是B2B业务的支柱，但是美国经济当时正在衰退，导致中国出口业务遭受重创。阿里巴巴股价开始下滑，2008年3月下降到IPO价格之下。2008年9月，全球金融危机全面袭来，雷曼兄弟公司倒闭，阿里巴巴股价暴跌，在之后的一个月

内跌至IPO价1/3的低点。就在北京奥运会结束几周后，全球贸易总量陡降了40%，中国面临着严峻的经济局势。

阿里巴巴的B2B业务是很脆弱的。虽然2 500万注册用户这个数量非常可观，但付费用户却非常少。营业收入的70%[注]都来自“中国供应商”服务那可怜的2.2万付费用户。

作为Alibaba.com的CEO，卫哲心想股价狂跌马云肯定要给他施压了。但他回忆道：“马云没有和我谈过股价的问题，电话里也没有说过。从来没有。他从来不谈利润增长方面的事情。”有一件事倒让他见识了马云发怒。“只有一次他在凌晨给我打电话，那次是因为我们的团队把网站稍微修改了一下。他在电话里冲我大喊，这倒是第一次。我从来没见过他这么愤怒。‘你疯了吗？’”马云不是因为股价而发火，而是针对一个论坛的降级调整。这个论坛一直设在网站显著位置便于商家相互聊天，论坛历史悠久。马云命令卫哲第二天立刻恢复原样。卫哲本还想辩驳一下，说阿里巴巴需要把重心放在交易而不是聊天上，增加主页上的空间对广告商是非常有利的。但马云斩钉截铁地说：“我们是B2B市场。没人会每天来这里交易。社区比市场更重要。淘宝也是这样。没人会整天买东西吧？你把这个论坛挪到不起眼的地方，它降级说明你只关心收益，改回来，给商界留一个非营利的入口吧。”

尽管股价一再受到冲击，但阿里巴巴还是能够挺过此次全球金融危机。并且，正像5年前的“非典”事件那样，这场危机带给阿里一些意想不到的红利。

首先，马云意识到，他可以趁这种低迷时期来增加付费用户的忠诚度。他开始大幅减少用户的费用，他对卫哲说：“我们应该为用户负责。他们付5万元，我们返还3万元。”

“股市一下子变得很疯狂。”卫哲回忆道。投资者打来的电话里满是抱怨：“什么？60%的收入都没了！”但马云疯得自然有他的道理。说到“客户第一”，他真真切切是这么做的。但卫哲强调，马云并不想一直都保持“全部免费”策略，他只是“努力想办法稍后获利。他只是不愿意先急着谈钱”。如今再来看当年的降价举措，卫哲觉得这非常及时。“利润丝毫没有减少。客户成交量增长完全抵消了降价所带来的影响。虽然金融危机过后我们没有调价，却有机会向客户出售更多的增值业务，这种模式带有更为浓厚的互联网风格。马云此前对我说过，他非常想改变过去的模式。这次危机给他带来了一次机会。”

第二个红利在于，传统出口市场的大幅萎缩迫使中国厂商不得不将重心转向国内消费者。越来越多用于出口的“中国制造”商品也将在“中国销售”。淘宝的定位正好迎合了这一转变。时任淘宝网总裁陆兆禧评论道：“经济低迷，越来越多的消费者会在网上寻找便宜商品，而另一些人则把开网店作为第二职业。”到2009年年末，淘宝的市场份额攀升到约80%。

结果，通过向商家售卖广告空间[注]，帮他们向不断涌入的网购者推销商品[注]，淘宝终于开始实质性赢利了。

截至2009年9月，阿里巴巴发展得都还不错。在阿里巴巴10周年庆典上，比尔·克林顿二度来到杭州现场做了主题演讲，这一次来的嘉宾中还有中国新兴消费群体的偶像，比如穿着耐克的NBA球员科比·布莱恩特，以及星巴克的CEO霍华德·舒尔茨。同时，在此次庆典上，阿里巴巴宣布成立自己的云计算公司：阿里云。

淘宝的强劲发展势头使其愈加成为阿里巴巴的重心业务。面向消费者的电子商务的表现要远远好于公司最初的B2B业务——这也是

Alibaba.com后来从港交所退市摘牌[注]的原因——以及逐渐衰落的雅虎中国门户的资产。

自从2005年那宗10亿美元的交易以来，随着淘宝的茁壮成长，阿里巴巴和雅虎相偕过了很长一段蜜月期。但是2008年年初一出突如其来的事件让这一切戛然而止。2008年1月31日，微软主动报价446亿美元意图收购雅虎。[注]马云立刻意识到，如果交易通过，微软将成为他最大的股东。虽然他与比尔·盖茨关系不错，但马云还是觉得，微软将会是一个不好应付的合作伙伴。历史一再证明，微软对所投资企业的介入力度要比雅虎大得多。此外还有一个风险：就所有权可能发生的变更，中国政府要求阿里巴巴给出答复。

控制权之争

长期以来，微软与中国政府之间的关系变幻莫测，爱恨交织。2003年比尔·盖茨访华时，时任国家主席江泽民隆重接待了他。而作为回敬，2006年比尔·盖茨在华盛顿州默瑟岛的家中设宴款待了访美的新任国家主席胡锦涛。但双方的关系并不总是那么和谐，当微软对其产品在中国被大肆盗版[注]而表示愤慨时，中国政府也谴责了微软的垄断行为。

在公开场合中，马云坚称无论微软的出价是否被接受，阿里巴巴仍将继续保持独立运营。“阿里巴巴已经独立运营9年了……不管发生什么，我们仍将走自己的路。”

但在私底下，马云还是警觉了起来。阿里巴巴其实想启动在2005年交易中所规定的“优先认购权”条款，从而保证它在发生所有权变更时（就像现在可能发生的这样）能够顺利回购雅虎股份。于是，阿里巴巴聘请了德意志银行和企业法律顾问做相应的准备。但在2008年

年初，随着全球经济的衰退，融资变得十分困难，而阿里巴巴集团旗下有很多业务要兼顾。淘宝和支付宝虽然正在快速发展，但依旧处于亏损状态。上市公司Alibaba.com的市值下跌得很厉害。如果阿里无法继续成功融资，或者无法与雅虎就回购股份价格达成一致，那么根据2005年交易合同的规定，将转由仲裁来解决这一问题，而那无疑是充满变数的一个漫长过程。

2008年5月，杨致远（由于雅虎CEO特里·塞梅尔上一年离职，所以他接任了这一职务）最终拒绝了微软的提议。微软的开价已经溢价70%，结果还是被雅虎高管拒绝了，雅虎的投资者对此感到非常愤怒。果然，随后雅虎股价就开始下跌，一天当中损失了20%。一些激进的股东[注]开始大量购入雅虎股票，试图通过增持股份来使这笔交易强行通过，但依然无济于事。几个月后，全球金融危机咆哮而来之时，杨致远的决定看起来简直愚蠢至极。投资者要求他赶快下台。2008年11月17日，杨致远宣布辞去雅虎CEO一职，将帅印移交给著名软件公司Autodesk的前任CEO卡罗尔·巴茨（Carol Bartz）。

雅虎拒绝微软收购一案使杨致远搭上了职业生涯，自尊受损。虽然阿里巴巴躲过一劫，但突然介入者在立场上的不确定性却会损害它与雅虎的关系，被投资者逐渐唾弃的雅虎却依然是阿里巴巴最大的股东。

如果说马云对微软收购雅虎无疾而终有任何轻松感的话，那这种感觉也没有维持太长时间。几个月后，卡罗尔·巴茨正式接替杨致远成为雅虎CEO。

巴茨跟杨致远在很多方面都截然不同。杨致远待人彬彬有礼，性格温文尔雅，甚至显得有些过于恭顺。但巴茨则不同，作风强势，经常在会议上大爆粗口。

2009年3月，当马云和一些阿里巴巴高管访问位于桑尼维尔市的雅虎总部时，杨致远在门口迎接了他们。[注]杨致远对他们的访问表示欢迎，然后领着大家去和巴茨开会。但到了会议室后，杨致远就借口有事而离开了：毕竟，换成了巴茨主事的时代。

会上，阿里巴巴方面向雅虎介绍了集团的最新发展情况，其中也谈到了淘宝业绩的迅猛增长。但是，巴茨并没有向他们表示祝贺，而是大肆抨击阿里巴巴的管理削弱了雅虎在中国的市场份额。据说，巴茨这样说：“反正我已经名声在外，那我就坦白说吧……我要你把我们的名字（指雅虎）从那个网站上拿下来。”马云后来跟一个记者[注]说：“如果你没把自家生意做好，就别冲我发火。”

两人的关系立刻就僵了。随后的很长一段时间内，他们不再有任何联系。

双方的争端逐渐公开化，而阿里巴巴回购雅虎股份的行动也是如此。

2009年9月，正当阿里巴巴10周年庆典之际，经过一次公开的不信任投票后，雅虎抛售了在阿里巴巴B2B业务上市时所购入的股份。[注]接着，在2010年1月，就网络内容审查制度和黑客攻击方面，谷歌开始与中国监管部门产生严重冲突，雅虎又跳出来支持谷歌，并发表声明公开表示自己的态度。

阿里巴巴方面万万没想到其最大的股东竟然会与中国监管部门相对峙，盛怒之余，他们通过发言人约翰·斯佩里奇进行了反击：“就上周雅虎所发表的支持谷歌的声明，阿里巴巴集团谨向雅虎正式表达自己的观点：由于该声明缺乏明确的事实根据，故而我们并不赞同这种轻率之举。”

更糟的还在后头。2010年9月，雅虎香港的总经理对外界宣称他们正在考虑吸引中国内地广告商到网站上投放广告。这意味着雅虎成了阿里巴巴的竞争对手，阿里巴巴立即回应，表示将重新评估与雅虎的关系。

而Alibaba.com的CEO卫哲则公开质疑阿里与雅虎的关系：“为什么我们需要一个没有业务协同作用或者技术的金融投资者呢？最大的变化在于，雅虎自己的搜索引擎技术已经很落后了。阿里巴巴与雅虎间合作关系存在的最大理由已经不复存在。”

只要卡罗尔·巴茨在职一天，雅虎与阿里巴巴的关系就不可能得到改善。2011年9月，雅虎将她解雇。但就在她出局之前，阿里巴巴还遭受了两次严重危机，它们都侵害了公司最宝贵的资产：信任。

第一次危机属于内部事件，即阿里巴巴B2B业务中存在一定的诈骗现象。这一事件直接损害了Alibaba.com在客户中的商誉。第二次危机是支付宝所有权脱离阿里巴巴集团所引发的舆论争议，它破坏了阿里巴巴集团在一些投资者中的声誉。

欺诈事件共涉及约百名阿里的销售人员。在这些腐败员工的协助下，有2 300家商户[注]被评定为优质供应商。这些商家在Alibaba.com上发布标价超低的热卖商品，如计算机等，坐等海外顾客下单付款，然而并不发货。通过这种把戏，这些无良商家骗取了200万美元。

阿里巴巴的自我曝光使其股价下跌了8%，但让马云最为愤怒的却是此次事件对客户信任度造成的伤害。阿里巴巴迅速开除了相关的销售人员，关闭了1 200多家付费商户的账号。虽然相关调查显示B2B业务高管并未存在任何违法行为，但诈骗事件毕竟发生在他们监管之下，马云还是要求CEO卫哲和COO[注]辞职。马云告诉媒体，阿里巴巴“可能是中国唯一一家高管敢于担责的企业”，这番话让《福布斯》称马云正是“一种稀有物种”。当听到有评论指责高管辞职完全是在

作秀时，马云愤怒地回应道：“我不是创造癌症的人。我是在治疗癌症。”

卫哲并不反对这个举措，认为它也帮助推动了稍后对淘宝的整肃行动。“当时很多人说‘哇，有那么严重吗？’”卫哲对我说，“这直接触发了集团内部的其他‘净化’行动。先从B2B业务开始，然后再到与消费者相关的业务。我对当年的辞职感到非常自豪。如果没有这次业务净化，2014年的IPO就不会那么成功。”

但另一场事关投资者的危机却为阿里巴巴的信誉带来了持久的负面影响。即使阿里巴巴坚称其做法没有任何错误，而且很多投资者也支持这种说法，但这场纠纷却一直成为批评者的众矢之的。这场危机主要集中于支付宝的所有权归属问题上。

支付宝剥离始末

支付宝可以说是淘宝这架庞大机器中的一个关键齿轮。它每天处理的交易总额超过了7亿美元，占据了中国第三方在线支付市场半数以上份额。由于它对于阿里巴巴来说是不可或缺的，所以很难对该业务进行估值，但一位分析师估计，支付宝估值在10亿美元。

但到了2011年5月10日，才有报道透露支付宝的所有权实际早在上一年就已经不再属于阿里巴巴集团了。该业务所有者已经变成了由马云私人控制的浙江阿里巴巴电子商务有限公司。马云占有该公司80%的股份，阿里巴巴集团的另一创始人谢世煌持有其余股份。投资者是从雅虎季度财报那冗长备注的第8页的一段话中得知这个转换消息的，部分原文如下所示：

为了加快获取一关键性监管许可，阿里巴巴集团在线支付业务（即支付宝）的所有权已被调整，因此其所有流通股份已被一家由阿里巴巴集团CEO持有多数股权的中国国内公司所持有。阿里巴巴集团的管理层与集团主要股东雅虎与软银集团正在就此次在线支付业务股权重组的相关条款以及适当的商业安排做进一步的磋商。

一个潜在价值10亿美元的业务就这么消失了？投资者惊恐起来，感到不可思议。雅虎股价立刻陡降，5月11日当天跌了7%，第二天又跌了6%，市值一下子缩水了近30亿美元。当天晚间，为了挽回不利局面，不让事态进一步恶化，雅虎披露消息称，直到所有权变更成既定事实之前，他们与软银集团一直对此事一无所知。

但“不知者不怪”这种理由是行不通的。根据雅虎2005年的投资协议，对于阿里巴巴集团旗下任何超过1 000万美元的资产或子公司脱离，都需要通过公司董事会或股东会的批准方可完成。

在香港举行的Alibaba.com年度股东大会上，马云认为这次重组是“完全合法而透明的”。他还透露正在跟雅虎与软银就“与支付宝业务相关的适当商业安排”进行谈判。他还说道：“如果我们不是正大光明地做事，也做不到现在这个样子。”

阿里巴巴还发布了一个声明，证实了此次股权转移，并称转让行为遵守了央行的相关规定，特别是央行已颁布的《非金融机构支付服务管理办法》。阿里巴巴方面解释称：“非金融机构内部的绝对控股权必须掌握在中资公司手中。”

在经历了几天混乱之后，为了尽快平息这场风波，阿里巴巴与雅虎于5月15日发表了一个联合声明，声明称：“阿里巴巴集团及其主要股东雅虎公司与软银集团正在积极通过建设性的磋商来解决支付宝股

权转移的相关遗留问题，以期尽快达成符合所有股东利益的解决方案。”

但是，阿里巴巴与雅虎所发的公开声明并不一致，于是，人们不禁对有关此事的一些基本事实表示怀疑：他们到底了解多少？什么时候才知道的？

阿里巴巴方面称支付宝的股权转移工作此前就已开始。但雅虎数月之后（或许可以用年来计）才通知其股东。雅虎（还有软银）知道这件事有多久了？阿里巴巴坚称，在2009年7月的董事会上，已经告知雅虎与软银“支付宝的主要股份已经转移给一家中国公司”。[注]在经过一番调查后，中国商业刊物《财新周刊》证实，支付宝的股权转移工作分两次进行，分别在2009年6月和2010年8月，最终全部股权转入由马云控制的浙江阿里巴巴电子商务有限公司。总支付金额为3.3亿元人民币（约5 100万美元）。批评者认为雅虎既不诚实也不称职。如果雅虎早已知悉，为何不及早告知投资者？如果真如他们所说，对此一无所知，又当做何解释？

另外，人们对其他一些问题也深感不解。形势是否真如阿里巴巴所说的那样：没有任何选择，只能将如此关键的资产转移出集团？而且，一定要转移到马云私人控制的公司名下吗？接下来局势又当如何发展呢？

雅虎的股东已经出奇愤怒了，一位对冲基金经理告诉媒体：“事件已经发展成了新闻稿上的口水战，雅虎董事会似乎没法掌控全局。”

VIE结构的反对者们对此感到十分开心。但阿里巴巴真的如其所说的那样没有任何选择吗？

当危机刚刚爆发时，虽然杨致远很不高兴，但还是保持了冷静，相反孙正义则很不满。马云到底是怎么想的？为了搞清楚事件的真相，杨致远决定去一趟中国。在北京，他与央行的一位高级官员进行了一番会谈，对方认为杨致远最好“接受眼下这个局面”。

的确，针对国内互联网第三方支付平台，央行已于2010年6月颁布了新政策，使得外资企业的审批流程要长于中资企业。央行从2005年起就在不断讨论第三方支付公司中外资控股比例的问题。但从目前来看，这一政策并未完全排除外资。

马云的拥护者们认为，马云对央行管理风向洞烛先机。由于考虑到外资参股企业有可能无法取得央行将颁发的新许可证，马云才将支付宝资产放到他所控制的内资公司，从而规避了不必要的风险。2014年，为了在美国上市前澄清该事件，阿里巴巴在一份文件中解释称：“此举促成支付宝在2011年5月顺利取得支付业务牌照，而且并未对我们的中国零售市场或支付宝带来任何不利影响。”

诚如所言，2011年5月26日，支付宝是首批获得许可证[注]的27家企业之一，而且许可证号位列第一。但马云反对者对此颇有异议，他们认为一些外资参股企业也获得了许可证，比如像腾讯的财付通，其市场份额仅次于支付宝。如此说来阿里巴巴必须通过转移股权方可获取牌照的做法就站不住脚了。对于这一质问，马云拥护者认为这种比较是没有意义的，因为支付宝的优势地位决定了其不可能期望获得侥幸的宽容。第三方支付市场上活跃着上千家企业，但央行在5月颁发首批许可证的同时，也设定了许可证的最后获取期限：2011年9月1日。企业或者申请自己的许可证，或者与已有牌照的企业联合。这必然会给各家企业带来很大的压力。根据是否存在外资参股及是否取得许可证，以往一直在灰色地带运营的公司将会得到截然不同的待遇。没能获取许可证的企业极有可能被清出市场，而那些已获取牌照但有外资参股的企业也比较担心支付宝事件会给他们将来上市带来很大的麻

烦，影响他们业务的估值。不仅如此，很多人还担心众多互联网企业所依赖的VIE结构会因此受到损害。

一些支付宝的竞争对手还向我说起过这样一件事，在央行颁发完许可证后召开的会议上，很多人都在指责阿里巴巴的做法，虽然马云当时也在场，但对此他却报以沉默。事实上很多企业在支付市场这片财富绿洲中竞相角逐。但残酷的现实是，收取的手续费只占交易额的1%，所以即使没有许可证来紧缩这个市场，单靠竞争也会实现这一目标。所以，支付宝事件（以及它所触及的央行许可制度）只是加速了这种必然的进程：很多支付企业会发现自己处境危险，很快就会耗尽资金。情况就像一位高管对我说的那样："在这一市场中，提供'支付解决方案'的公司要比消费者电商公司更多。这就像是在一家餐厅里，厨师比客人多。"

那么综上所述，究竟是马云的做法正确，还是那些至今仍在斥责这笔交易的人的观点更为合理？争论的双方都对政府的政策（以央行政策为代表）有着自己的解读。但政策是模糊的。央行从未对外资参股实体能否构建支付平台做出过确切的表态。一位业内颇具影响力的投资人曾这样对我说过："央行是很生气。但马云非常擅长在不同派系中进行周旋。央行的政策非常模糊，叫人无从下手。"

还有其他因素让马云做出这种冒险的决定吗？雅虎与阿里巴巴之间的关系变得越来越糟让阿里巴巴的日子也不好过。卡罗尔·巴茨在任时，她与马云的关系十分恶劣。双方转而通过发布公开声明或者通过接受媒体采访进行"交流"。

就在支付宝事件爆发的8个月之前，巴茨声称她无意出售雅虎在阿里的股份，并且还认为马云也只是想在IPO前"拿回自己的一些股份"，因为一旦上市这些股份的价值就高得多了。阿里巴巴迅速通过

媒体予以反击，一口否定IPO计划，并搁置了与雅虎方面就股票回购而进行的友好谈判。(注)

然而，阿里巴巴当时所面临的困境是，如果雅虎对出价不满意，马云的回旋余地就很小了。

是这种挫败感在起作用吗？还是跟另外一个迫在眉睫的威胁有关？雅虎投资已经有5个年头了。经过密集而又紧张的谈判，阿里巴巴才给予让步，使得雅虎可以在2010年指派第二位董事进入阿里巴巴董事会。而且，协议还规定董事会过半数意见能够决定阿里巴巴高管的去留。如果巴茨获得杨致远的支持（虽然杨致远不再是CEO，但他依然是阿里巴巴的董事），而且又能赢得孙正义的支持，她就能以多数票优势击败马云和蔡崇信。这种情况可能性不大——毕竟马云和杨致远、孙正义的关系基础不错，而且如果一家外国公司试图控制像阿里巴巴这样标志性的企业，其所面临的难度也可想而知，但也不是没有可能，特别是当巴茨能通过雅虎股份出售谈判而强化自己的势力的时候。不过，即使这一动作很有威力，但反过来也会对雅虎造成致命一击。“那样他们的投资就变得毫无价值了。”一位中国互联网企业创始人对此这样评论。

无论如何，“核子选项”没有出现。随着支付宝事件的不断发酵，阿里巴巴只能尽快与雅虎达成协议。一些国内评论家的言论甚至比国外同行还要严苛。在他们看来，这场纠纷威胁到了中国其他企业的利益，因为这将动摇大家对VIE结构以及外商在华投资的信心。《财新》周刊在随后发表的文章中，先是批评了政府模糊的政策以及漫长的许可证审批流程，而后开始猛烈抨击马云，称其“违背了支撑市场经济基石的契约原则”。文章称，马云将公司资产“转入自己名下，且转让价格超低显失公允”，不仅败坏了他积累多年的个人国际商业声誉，也使阿里巴巴长远发展前景堪忧。这场论战过去4年后，一位中国互联网企业的创始人认为即使马云动机真的不堪，他的做法也有道

理："我完全能理解他。这样做难道不对吗？如果我是马云，我也会那么做。如果他没有解决这个问题，阿里巴巴也不会发展到现在的规模。"不过，中国商业领袖在公开场合对财新的言论表示赞同的为数不多，但一些人还是在社交媒体上对这篇文章进行了转载。

就在该文发表后不久，马云立即与财新总编胡舒立对此事进行沟通，用手机短信进行了交流。他们第一次大概谈了两个小时。马云对财新在没有了解整个形势的情况下就发表言论感到非常遗憾。他说他"不好政治那口，只是想做回自己，给别人，也给自己有更好更多的交代"。

马云还对胡舒立说："今天的局面不是（我们）设计出来的，而是迫不得已。股东董事决策的复杂性也是未来企业治理的难题。"接着又说："我做事的三个原则：一是100%合法，二是100%的透明，三是必须可以让公司持续健康地发展。"

有趣的是，马云还向胡舒立披露，在这件事上，阿里巴巴与雅虎的关系要比与软银的关系更紧密一些。他这样说道："我和雅虎的问题容易解决，那是利益的问题。而我和孙正义的问题不仅仅是利益问题，"除了支付宝事件所引发的争议，马云还曾公开表示[注]他与孙正义在一系列人事问题（包括员工激励方案与员工培训）上有着截然不同的看法：

"他认为员工是随时可以换的。我相信要给中国的年轻人机会，与他们共同分享未来。他认为日本不是这样，反正付工资，你愿意干就干，如果干不好，再随便找个人就成。第一，我不同意日本一定是对的，第二，这放在中国肯定是错的，我相信客户第一、员工第二，没有员工就没有这家公司。我们俩在这上面的原则完全不一样……一直这样。"

马云说他和孙正义长期以来就一直对此意见不合，“过去几年经常为这事争执”。马云经常把自己稀释股权的做法拿来与孙正义比较，“你看阿里巴巴从成立到今天为止，我的股份就越来越少”。反观孙正义的股份，“从第一天30%到今天，30%已经过了，一点都没有稀释”。更有甚者，他还想请记者去了解一下孙正义对软银员工的态度：“你看看他给不给员工东西……问他拿1%，就像活老虎拔牙一样。”这充分说明了两人关系的紧张。

马云一方面对孙正义的谈判技巧钦佩有加，同时也认为孙正义是这世界上头号的“铁公鸡”。

由于许多事实仍存在争议，而且关系到各方的重大利益，谈判一度搁置了几个星期，而后推迟到几个月。在危机期间，马云还表示过围绕支付宝股权转移问题补偿金的谈判“非常复杂”，跟“联合国和平会谈”可以一比。注

但现实压力在迫使他们必须尽快达成和解。自从危机爆发以来，截至2011年7月末，雅虎股价下跌了22%。就几个星期前，绿光资本的戴维·艾因霍恩（David Einhorn）抛售了他在雅虎的全部股份，这位知名投资人认为，当初买入是因为雅虎涉足中国市场，但现在这个局面“不是我们之前想看到的”。

最终，三方在7月29日达成了协议。支付宝资产转移获得各方一致承认。受惠于继续持有的股份，雅虎可从支付宝未来IPO中获得20亿~60亿美元的补偿金。阿里巴巴、雅虎与软银决定冰释前嫌。但雅虎的投资者对此协议感到失望，特别是区区60亿美元的封顶补偿金额。注受此影响，随后雅虎的股价又下跌了2.6%。不过，在一次电话会议上，蔡崇信有力地回击了投资者的谴责与质疑，声称这次资产转移是为了符合国家的监管政策：“掌控一个根本无法运转的业务对你来说等于一无所有。”

支付宝这一插曲虽然在愤愤不平的声音中结束了，但补偿协议的达成也使数月以来的恐慌告一段落。阿里巴巴终于可以专心处理下一个关键问题：尽可能多地回购雅虎所占的股份。

2011年9月30日，马云受邀在斯坦福大学召开的“中国2.0”会议上发表主题演讲，而这一会议正是我数年前与江瑞莲联合发起的。在将他介绍上台之后，我就坐回到前排的椅子上，看着马云开始了他典型的精彩表现。他全程用英语发言，先是坦承了此前刻意回避的公司与雅虎间的关系。他说自己因为过去几个月发生的一系列事件而感到很疲倦，然后举起右手看着台下的听众说道：“我到现在仍然不知道什么是VIE，是不是？”他当然十分了解投资结构，因为这曾经是支付宝事件涉及的一个焦点问题，这只是他想赢得观众的一种手段罢了，在场观众中的一些律师禁不住对这种表态感到怀疑。接下来，马云开始介绍自己的一些创业历程和感悟，试图把话题强拉回自己的舒适区，然后我就开始请他现场回答一些媒体的提问。有人问道：“你准备收购雅虎吗？”马云回答：“是的，我们非常感兴趣。”道琼斯通讯社旗下的科技博客网站AllThingsD的编辑卡拉·施威舍还就收购雅虎一事向马云求证，她想了解马云是想全面收购雅虎还是只想回购雅虎在阿里巴巴集团中的股份。对此，马云答道：“整个雅虎。雅虎中国已经是我们的了，不是吗？”接着他把右手插到口袋中，补充道：“我们已经把它攥到口袋里了！”不过，最后他还是表示，关于收购雅虎，目前的情况仍很复杂，需要时间来解决。马云的这番评论即刻被媒体广泛报道，迅速引起全球关注。

又拖了9个月的时间，问题才算得到解决。2012年5月21日，最终协议被公之于众：阿里巴巴将付给雅虎71亿美元（63亿美元的现金和不超过8亿美元的优先股），用以回购雅虎所持阿里巴巴集团股份中的一半，即阿里巴巴集团股权的20%。净额结算后，雅虎也得到了他们急需的现金:税后42亿美元。阿里巴巴也承诺2015年之前再回购雅虎剩余股份的1/4，或者允许雅虎在未来阿里巴巴集团IPO之时出售这些股

份。注雅虎与软银也同意将他们在阿里巴巴董事会上的投票权降至50%以下。马云和蔡崇信重新夺回了控制权。他们开始了第二次IPO的准备。

---

1. 一些阿里巴巴的老兵先后离职，包括创始人孙彤宇、CTO吴炯、COO李琦。李琦是在中国黄页时期加入马云团队的。

2. 武卫，如今是集团的CFO。

3. 后来他创建了自己的私募股权基金：嘉御基金。

4. 以及国内站点：alibaba.com.cn。

5. 为期两年。

6. 包括吴光正的九龙仓集团、郭鹤年的嘉里建设和郭得胜家族的新鸿基地产。

7. 此次IPO使阿里巴巴市值超出了它2007年预期收益的106倍，而对于这种倍数，同期谷歌为41倍，之前老对手环球资源为45倍。

8. 这栋房产为顶层公寓，带有私人天台花园，共有5间卧室，总面积为650平方米，每平方米单价接近6万美元。开发商是嘉里建设，也就是本次IPO的奠石投资者。

9. 上一年Alibaba.com收益为1.7亿美元，纯利润为2 800万美元。

10. 在阿里妈妈平台。

11. 2008年9月，阿里巴巴启动了“大淘宝”战略的第一步，旗下淘宝和阿里妈妈即日起合并发展，共同打造“全球最大电子商务生态体系”。

12. 2012年6月，历经4年半的上市期后，Alibaba.com重归母公司阿里巴巴集团旗下，同时以IPO发行价回购一众股东手中的股份。

13. 该报价较雅虎市值溢价61%。

14. 估计有99%用户用的都是盗版。

15. 包括卡尔·伊灿。但是雅虎后来选择与微软的竞争对手谷歌合作，双方达成了一项搜索广告合作协议，最终断送了与微软的交易。

16. 杨致远当时仍是阿里巴巴董事会中雅虎公司的代表。

17. 《福布斯》杂志的加迪·爱泼坦因。

18. 这笔1亿美元交易使他们获得了9 800万美元的税前账面利润，从而使巴茨可以借此取悦投资者。

19. 2009~2010年。

20. 李旭辉。

21. 阿里巴巴方面声称，为了配合监管政策，支付宝大部分所有权已于2009年转移，最终在2010年完成了所有权的全部转移工作。

22. 该牌照许可的业务经营范围包括：互联网支付、手机支付、银行卡相关服务、预付卡支付的发行及受理，以及外汇兑换等。

23. 该谈判最初由杨致远发起，后来由双方的CFO跟进。

24. 2011年7月7日，在接受《中国企业家》杂志的采访时所说的话。

25. 2011年6月在加州举行的《华尔街日报》All Things Digital大会上的访谈发言。

26. 截至2015年6月，私人投资者对支付宝业务的估值高达500亿美元，60亿美元封顶所对应的股票价值至少在上市时价值180亿美元，所以肯定是一笔亏本买卖。

27. 就在三个月前，阿里巴巴已宣布将香港上市的子公司Alibaba.com重新私有化，并按照该公司2007年上市时的发行价（溢价60.4%）支付投资者相关费用。这就扫清了阿里巴巴集团2014年整体上市的最后障碍。

第十二章
偶像还是伊卡洛斯？

再次IPO

2014年9月8日，马云50岁生日的前两天，阿里巴巴集团开始在纽约市开启全球路演。

15年后，当我走上曼哈顿的华尔道夫酒店光可鉴人的大理石台阶，不禁回想起当年湖畔花园公寓大楼内那粗粝的水泥楼梯。让我来见证“巴巴”的诞生吧！

酒店外的街区停满了卫星直播车与黑色的SUV（运动型多用途车）。酒店内马云、蔡崇信以及其余的高管在对推介宣讲做最后的准备。我随着一列等候进酒店金色电梯的队伍慢慢向前挪步，这列主要由投资人组成的长队曲折蜿蜒，一直从49街穿过大厅排到电梯前。今天，这里是“新中国”的主场。这个地点选得挺合适，因为就在不久之后，这家历史悠久的酒店同样也被一家中国企业收购[注]了，对方开出的价格是20亿美元。

到了楼上的会议厅后，每位投资者拿到一副手环，以区分他们可以进入主会场还是外面的分会场。一位投资人说这让他想起了iPhone（苹果手机）的发布会。

马云成了众人目光的焦点。虽然CEO[注]陆兆禧是这次路演的主要带队人，但马云依然（如今也是这样）是阿里巴巴的“形象代言

人”。当轮到马云发言时，他告诉台下的投资人15年前他和蔡崇信那趟首次美国融资之行。马云说，当年想融资200万美元，却空手而归，这次他再来美国想多要点钱回去。

当年第一次来美国融资时，蔡崇信曾力劝马云准备一些材料给投资人看，但马云没有听。这次他们则是有备而来的。厚达300页的招股说明书被交到每位投资者的手上，亮橙色的封面上带有类似卡通的设计图形，使其更像是儿童读物，而不像是面向成人的重要文件。翻过卡通设计页，有关“风险因素”的警示性文本就呈现在投资者眼前。相关风险因素介绍是任何一个公开募股文件都必须要包含的一个标准章节。在阿里巴巴的招股说明书中，这一部分占据了37页，详细介绍了“无形的”注和“有形的”风险，比如对支付宝的依赖关系。众所周知，该业务已经不属于阿里巴巴集团所有。马云一上来就开诚布公地说了支付宝股权转让一事，表示自己毫无选择的余地。他说这是他生命中最难的一个抉择，但假如再回过头来选择一次，他还是会忠实于自己当初的决定。

风险因素部分还讨论了VIE这种具有争议性却一直存在的投资结构。投资者发现，除了介绍VIE之外，招股书还介绍了另外一层复杂性，那就是“阿里巴巴合伙人制度”。阿里巴巴共有30位合伙人注，很多注都是管理层人员。其中6人注再加上蔡崇信，都属于阿里巴巴的最初创始人。合伙人制度的明确目标是帮助阿里巴巴高级管理层“相互协作，摒弃官僚主义和等级制度”，同时确保“优秀、创新以及持续性”。2015年12月，阿里巴巴又新任命了4个合伙人，使其总数达到34人。注

合伙人制度明显是为了加强企业控制而设立的。即使已经变成一家上市公司，阿里巴巴仍然通过这一制度来保证创始人依然是企业命运的掌控者。

这一制度也引来了外界对阿里巴巴的很多争议，香港证券交易所及其管理机构[注]就因此拒绝了阿里巴巴在香港上市的申请。香港方面担心，如果对这一结构放行，将会削弱现有“一股一票”规则的地位。

阿里巴巴方面则认为，他们所实行的合伙人制度与美国科技同行（如谷歌和Facebook）所采用的“双层股权”或“高投票权”股权结构是无法做比较的，因为这两类结构的控制权都是高度集中的；相反，合伙人制度将促成一种更为高级和成熟的企业治理结构，使得更多的管理人员能够拥有投票权。但这种描述并未打动香港证券监管当局，于是阿里巴巴转而计划在纽约证券交易所上市。

但香港也因此而付出了代价，城中的银行家和律师错失了丰厚的利润。蔡崇信毫不留情地说：“我想问的是，香港资本市场的监管，是被急速变化的世界抛在身后，还是应该为香港资本市场的未来做出改变，迅速创新？”

因此，阿里巴巴来到了纽约。出售12%的公司股份，融资250亿美元，成为史上最大的IPO。阿里巴巴聘请6家银行作为主承销商，其中瑞士信贷与摩根士丹利各自获得了4 900万美元的承销佣金。为此次交易提供法务支持的律师大军也获得了超过1 500万美元的服务费用。

在纽约，喜剧中心频道的著名主持人乔恩·斯图尔特也对这宗交易产生了兴趣。在当期节目一开始，他先是拿阿里巴巴为买卖双方牵线搭桥的商业模式开玩笑：“那不就是设计得更华丽的克雷格列表（一个本地分类信息网）吗？是这样吧？”而后又拿阿里巴巴复杂的股权结构开起了玩笑：实际上，投资者买的是在开曼群岛注册的阿里巴巴集团控股有限公司的股票，这家受合伙人制度控制的公司在中国并没有任何实际的商业资产。“那等于说我买的其实是岛上某个公司的股票，而且它还不属于我？”接着他又说道：“你们卖的是分时共

享，是不是？分时共享公司。还不用给我们免费假期来耐心听你们忽悠？”

确实，这场IPO大戏跟散户无关[注]，只是大型机构的资本游戏，90%的股票都是事先预留给他们的。共有1 700家投资机构认购，其中有40家机构每家至少认购了10亿美元的股票，结果大部分股票都被几十家机构瓜分了。

马云的魔法以及阿里巴巴蕴藏的巨大商机带来的吸引力产生了可观的效果。市场对该股需求旺盛，超额认购14倍。[注]纽约证券交易所甚至花了半个小时的时间来确定开盘价。股票发行价定为68美元，但随后的询价就接近100美元。当日收盘价高出了发行价的25%，公司市值超过了2 300亿美元，超过了可口可乐公司。在互联网企业中，阿里巴巴的市值仅低于谷歌，比亚马逊和Facebook都要高。在接下来的几星期内，该股价格依然不断攀升，使市值远远超过了沃尔玛和亚马逊，甚至在11月初一度突破了3 000亿美元大关。在2014年纽约IPO过后不到一年的时间内，马云再次在香港购入豪宅。上一次是在2007年阿里巴巴香港IPO后他以3 600万美元购入的公寓，当时这个价格曾打破了香港最高房价纪录。这一次他住得更高了，选的是太平山顶的一栋三层豪宅，房屋面积总计约1 099平方米，共花费了1.9亿美元。

然而，如同2007年Alibaba.com上市那会儿股价由盛而衰，2015年夏天还未过完，阿里巴巴集团股价就下降了50%。在8月下旬，股价第一次低于68美元的IPO价格。2015年9月，跟2014年11月巅峰时期相比，阿里巴巴的市值已经缩水了将近1 500亿美元[注]，彭博社将此称为“全球最大的市值蒸发”。

新上任的CEO张勇提醒公司员工：“我们的价值观不应随股价波动而产生变化。”他还强调，阿里巴巴不是只打一次战斗，“而是102年的战争”。不过一则利好消息是，支付宝的母公司（已改名为“蚂蚁

金服”[注]）预计将要上市，阿里巴巴也得以能继续采取过去的做法：定期创造机会使员工套现部分股票。虽然蚂蚁金服的IPO（计划在国内交易所上市）可能还需一到两年的时间，但阿里巴巴已经开始在蚂蚁金服内部发放该公司的股票了。

在历经最初几个月的强劲表现后，阿里巴巴的股价为何如此快速地一路狂跌？事实上，阿里巴巴与一家政府机构的公开争论引发了幅度最大的一次股价下跌。这一事件让有些海外投资者感到震惊，他们原以为马云在中国政商两界如鱼得水，完全可以免受这种纠缠的影响。

漫漫打假路

2015年1月28日，国家工商行政管理总局（简称“国家工商总局”）在其网站上发表了一份调查报告[注]，该报告详细介绍了去年7月当局提交给阿里巴巴方面的行政指导意见，指出了阿里巴巴存在售卖假货的情况，内部员工收受商家贿赂提高产品评级等主要问题。报告还详细公布了随后国家工商总局对包括天猫和淘宝在内的六大电商网站销售假冒商品的调查结果。报告称，国家工商总局发现在淘宝上抽样购买的商品正品率只有37%，故而得出结论：“阿里巴巴集团对阿里系网络交易平台存在的违法经营行为，长期没有引起足够重视，长期未能采取有效措施予以治理。”更严重的是，报告还声称：“不仅使自身面临成立以来的最大诚信危机，也对其他网络经营者依法合规开展经营活动产生不良示范影响。”

而后媒体马上开始报道该事件，阿里巴巴股价立刻下挫超过4%。

愤怒的阿里巴巴方面开始发文质疑国家工商总局的立论方式与动机。值得注意的是，国家工商总局的那份报告与阿里巴巴对此的回应

都完整地呈现在公众面前。政府与企业之间的讨论一般都私下进行。但现在的情况是，中国最大的企业之一阿里巴巴直接批评政府。更令人大跌眼镜的是，阿里巴巴在其微博[注]官方账号上还发表了一位淘宝客服代表的公开信，标题甚至点了个别国家工商总局官员[注]的名。文中写道："我们接受神一样的存在，但我们看不懂的是，屡次抽检和报告中，不同的标准和神一样的逻辑。"

虽然几小时后阿里巴巴撤下了这份帖子，但随后他们发表了一份官方声明，其大胆直白的文风同样为人瞩目："我们欢迎公平公正的监管，反对不作为、乱作为、恶作为。"阿里巴巴还表示将正式投诉国家工商总局官员，怀疑其滥用程序，使用错误方法推导出不客观的结论。文中声称："我们认为司长在监管过程中程序失当、情绪执法，用错误的方式得到一个不客观的结论，对淘宝以及对中国电子商务从业者造成了非常严重的负面影响。"

对于阿里巴巴而言，这次争论发生的时机显得尤为不合时宜，当时恰逢公司2014年第四季度财报发布前一天。[注]阿里巴巴的财报显示公司该季度营业收入同比增长40%[注]，但投资者显然对数字表现得很淡漠，股价进一步下跌了8.8%，短短两天时间内蒸发了数百亿美元。在集团内部的业绩报告电话会议上，执行副主席蔡崇信措辞严厉地说道："在阿里巴巴集团，我们深信公平原则。我们支持有关部门对我们的严格监管，但面对针对我们的不实及不公平的攻击，我们必须站出来。"

这场对峙并未结束。国家工商总局随后披露之所以以前不公布2014年7月的会谈纪要，是"为了不影响阿里系上市前的工作进展"。这种表态对于刚上市的阿里巴巴来说丝毫没有帮助，因为这恰恰助长了投资者对于阿里巴巴管理层在上市前故意向他们隐瞒相关纠纷的猜测，而这种纠纷原本是应列入招股说明书中的风险部分的（尽管该部分已经有很长篇幅）。但阿里巴巴方面对此矢口否认，声称此前并不

知道有这样一份白皮书，也没有要求国家工商总局推迟发布任何报告，还认为那次与监管者的会议只是一次正常交流。果不其然，该事件的持续发酵产生了不良后果，有关律所在第二个星期便提起了针对阿里巴巴的集体诉讼。

最后，双方深感相互攻击所付出的代价过于高昂。国家工商总局从网站上撤下了报告。马云飞赴北京与国家工商总局领导见了面。至少从公开角度来看，双方都表示出和解的意愿。马云承诺“下一步将积极配合政府部门，加大资金、技术等方面的投入”，以根除售假现象。国家工商总局领导则肯定了阿里巴巴在消费者维权等方面做出的积极努力，也指出国家工商总局需要创新网络监管方式。

如今再次回顾这一事件，一位阿里巴巴前高级主管曾对我说过自己的一些看法，他认为公司其实不应该急着第一时间回应国家工商总局的声明。他是这么说的：“阿里巴巴相对还很年轻，但对于一些人来说，阿里巴巴像是巨兽一般的存在。即使政府也不知道该怎么样监管。将来肯定会有很多冲突。这是很正常的事。因为政府从来也没有面对过影响力这么大的企业。”

对于阿里巴巴以及其他任何一家私营企业来说，中国政府的机构过多给他们留下了深刻的印象。有的部委或机构往往会为自身的影响力而相互竞争，常会采用征收各种牌照费用或其他形式的权力寻租来彰显自身的存在感。这些机构不仅有国家级的，而且还往往向下延伸至多个级别甚至农村。

对于如何处理与政府的关系，马云经常重复这样一句话：“跟政府谈恋爱，不要和他们结婚——尊重他们。”面对这么多部门机构，如果真要结婚的话，那就成了一夫多妻了。马云还透露[注]，单在2014年，阿里巴巴就接待了来自各种政府代表团的44 000次考察。

中国企业家或许无法规避有时出现的监管或操控，但如果能积极协助政府履行应尽职责，有时会让他们的企业得到支持。

国家工商总局的职权之一就是遏制假冒伪劣商品的泛滥[注]。无论在线上还是在线下，与侵权行为的斗争就像打地鼠一样：捣毁了一个窝，地鼠又从另外一个地方冒了出来。为了结束与国家工商总局的争执，阿里巴巴增加了打假团队的员工数量，从过去的150人增加到450人，还组建了一支“神秘买家”团队。阿里巴巴还实行“三振出局”机制来严惩制售假冒产品的商家。如果商家累计三次销售同一假货[注]，就会被踢出电商平台。为了防范日后通过换名再次出现的售假者，阿里巴巴采取了一些创新性对策。类似于人质谈判专家所采取的“生命证据”策略，阿里巴巴会要求商家通过各种手段来自证身份，比如手拿身份证以及当天的报纸来自拍，甚至还会额外要求商家采用系统当日随机指定的姿势进行拍照。

2015年10月在伦敦的一次闭门晚宴上，马云总结了这个问题：“或许我们平台有1%的商家是坏蛋。”但是淘宝有900万商家，这意味着有9万个“坏蛋”。出席晚宴的一位投资者戴维·詹保罗对那晚马云所说的话总结如下：“他确实在努力解决这个问题。但几乎没人体会到这项任务的艰巨性，尤其是海外人士。”

在2015年的“双11”，马云在北京现场对记者说：“每出现一个消费者购买了假货，我们就会丢失5个消费者。我们同样是（假货的）受害者，我们同样恨假货……我们与这件事已经斗争了很多年。但是我们是在与人性做斗争。”马云接着说明了这种剽窃行为已经在中国、在线下肆虐了30年。“我们正在线上做斗争，也同时帮助线下改善这种状况。我们有2 000名员工以及5 700名志愿者在做这方面的工作。有了特别工作组，再应用现有技术，我们已经取得一定的进展。我认为这里的机遇在于，我们行业内是否应该携起手来共同对付这些盗贼。这个平台上的商户数超过了一亿，虽然制售假货者是极少的，

但仍到处都有。”一些竞争对手也对马云的困境表示同情，其中一家的高管对我这样说道：“管理一个900万商家的平台，相当于治理一个小国。”

阿里巴巴打假机制的关键队伍是公安系统出身的倪良领导的网络安全部。该团队采取“警告+取缔”机制，品牌商可以对阿里巴巴各网站上出售的假货[注]进行举报。使用“价格点分析”等技术，一旦平台上有大批高利润商品（比如名牌包）正以极低价格出售，品牌商就能立刻获悉。但对于数量大、利润又低的商品，比如肥皂或洗发水，很难把合法产品与假货区分开来，以上的技术就不太管用了。因此阿里巴巴又借助大数据技术，通过企业名称、地址、交易历史、银行账户这些数据来建立分类模式，并以此来追捕侵权人。另外，他们还可以使侵权人不能在其他平台上使用支付宝支付，从而形成另一种有效的震慑手段。

其实，对于制假者而言，电商是一把双刃剑。一方面，利用互联网，销售假货要远比线下实体更为高效；另一方面，鉴别假货并追查嫌疑人也更有力。

比起天猫，淘宝的商家大多是家庭经营的小店，在监管难度上要大得多。所以阿里巴巴在面对“双11”这样的大型活动时，有意识地把大量的营销资金放在了天猫上。天猫为商家交易所设的限制[注]较高。阿里巴巴在天猫上收取服务费，所以把业务从淘宝上转到天猫上做，将会为阿里巴巴挣更多的钱。

但并非所有品牌都相信阿里巴巴打假的诚意和效果。就在中国国家工商管理总局就阿里巴巴售假问题产生争议后数月，代表1 000多个品牌利益的美国服装鞋类协会（AAFA）再次推动对阿里巴巴的制裁，意图促使美国贸易代表办公室（USTR）将该公司重新划归到“恶名市场”名单中。该协会抱怨称，阿里巴巴上“假货横行”，阿里巴巴官

方处理假货的机制“缓慢、烦琐且不透明”。然而讽刺的是，尽管有美国服装鞋类协会的施压，其部分会员如梅西百货与诺德斯特龙百货却依然与阿里巴巴密切合作，包括参与“双11”活动等。这反映出协会内部各商家对于阿里巴巴的态度及处理还未达成共识。2015年11月，带头发难的美国服装鞋类协会行政总裁兼CEO胡安妮塔·达根辞职。

一些欧洲品牌商也对阿里巴巴多有不满。2015年5月，拥有古驰（Gucci）和伊夫·圣罗兰等品牌的法国最大奢侈品控股公司开云集团（Kering）起诉阿里巴巴，指控其违反了商标及欺诈法。其中一些指控称，当顾客在阿里巴巴的搜索引擎中输入“Gucci”单词后，返回的是“guchi”或“cucchi”等假冒商品的链接。阿里巴巴否认这些指控，称开云集团“采取无用的诉讼手段，而不愿意与阿里巴巴开展建设性的合作”。马云在2015年“双11”活动期间接受彭博社采访时更是直言不讳地袒露了对律师的失望：“不要派律师来……这些律师不懂业务，他们更不懂电子商务。”随后的一个月，阿里巴巴增大了知识产权执法力度，任命马修·巴希尔为全球知识产权执法部门负责人。巴希尔先后在苹果公司和辉瑞制药负责反假货相关业务，具有多年实战经验。而在他进入企业之前，他曾是美国司法部的联邦检察官。但知识产权问题依然困扰着阿里巴巴。2016年5月，就在马云被法国政府授勋并与奥巴马总统私人会谈的同一个月，美国的国际反假货联盟宣布撤销阿里巴巴的会员资格，这距离阿里巴巴加入该组织还不到一个月。阿里巴巴加入美国国际反假货联盟招致了一些知名品牌商的批评，比如古驰和圣罗兰。马云随后立即就取消了原定在佛罗里达该组织年会上的演讲。接下来一个月马云的言论更是让人大跌眼镜，他说：“问题是，如今的假货比正品质量还好，价格也更低廉……它们在相同的工厂生产，采用相同的原材料，只不过没有用自己的品牌。”他的这一席话其实不过是在反映这样一个事实：浙江和其他沿海地区的工厂其实已经能够大批量地生产高质量产品。但鉴于时下的

背景，这段话让品牌商对淘宝之类的电商平台感到非常紧张，他们十分担心这些平台会更进一步地激发假货贸易的增长。

假货问题并不是唯一困扰阿里巴巴IPO后股价的麻烦。一些投资人对虚假贸易也颇感不安。虚假贸易也被称为“刷单”：商家为了快速提升排名[注]，将空盒子寄给不存在的顾客。本地品牌——特别是高竞争行业比如服装、化妆品、电子产品等——是刷单的重灾区。商家根本不必自己操作虚假贸易，通常只需由“刷单”公司来打点即可生成虚假的购买行为，甚至还可以雇用刷单客来编造产品的好评，借此来影响真正的购买者。据某人探访，4个刷单平台[注]每家都宣称能够操控至少500万个淘宝买家账户。当然，这些组织的影响力没那么大，只是为了吸引潜在客户而自夸罢了，但刷单公司集体声称，在2015年“双11”期间的商品交易总量百分比中，他们至少要占两位数。阿里巴巴和其他电商企业都在严密地监视这些公司，通过网络流量和交易模式信息来排除可疑行为。（虽然刷单公司声称可以规避这些防范措施，但他们自己也承认电商平台并没有严格地采取这些措施。）对于阿里巴巴与其他电商企业来说，反击制售假货的斗争相当于一场猫捉老鼠的游戏。除非放弃基于销量的商家排名算法，否则根本无法终止刷单这样的行为。电商企业（确实）可以采取行动来提高违法者的犯罪成本。电商本身的确可以让这些网络“坏蛋”的成本增加，一些电商已经开始这么做了。天猫的“反刷单”机制通过监控行为来判断购买者是否真人，比如通过确定一次会话内是否点击了一系列商品（暗示是真的在浏览出售商品），以及每个网页的留驻时间是否足够等。该机制的最终目的是要以足够的理由推断出某次购买行为是否真实购物者所为。为了对付这种机制，刷单平台也相应地提高了服务的复杂度，每份假单收取高达30元人民币（4.7美元），跟一般每单10~20元人民币（1.56美元~3.12美元）的服务比起来，它多了手续费、支付费用以及假的物流信息等费用。天猫比淘宝更容易出现刷单行为，因为

在像“双11”这样竞争激烈的促销活动中，商家的销售排名越靠前，广告效应也越大。

阿里巴巴电商平台的规模已经非常庞大，异常繁多的商品和交易意味着监控正变得越来越复杂。然而这种规模也能成为阿里巴巴的强大优势。阿里巴巴各网站的商家越来越愿意花钱升级店铺。甚至这些商家更青睐在其他电商平台卖货的商家仍然保留着他们的淘宝店，因为这意味着顾客会更加信赖他们。

京东：枕戈待旦的竞争者

然而在一些垂直细分领域内，阿里巴巴正面临着越来越多的竞争与挑战，这些领域包括：服装[注]、化妆品[注]、图书[注]以及食品[注]。为了加强在电子及家用电器领域内的地位，阿里巴巴甚至开始投资传统零售商，以贯彻他们所实施的“全渠道”或者叫作“线上到线下”策略。2015年8月，阿里巴巴斥资45亿美元入股电子产品及大家电零售商苏宁云商集团[注]。但是一些分析人士却对这宗交易表示质疑：一家庞大的互联网集团入股一家在全国拥有超过1 600家店铺的线下企业（就像美国的百思买集团），很容易出现顾客先去线下试用然后再网购的情况，从而使这些实体店铺沦落为昂贵的样品展示间。其实，阿里巴巴投资苏宁云商是为狙击它最大的电商竞争对手：京东（JD.com[注]）。这是一家资本雄厚的公司，比阿里巴巴要提前4个月在美国上市。京东对阿里巴巴的威胁部分在于它的发展思路。与阿里巴巴不同，京东所采取的模式更接近于亚马逊，采购与销售都基于自己的库存，即“自营模式”。另外一点，京东运营着自己的物流网络，而阿里巴巴采取的是物流外包策略。阿里巴巴认为，由于仓储和物流的成本，京东永远无法在规模上与其竞争，而京东则反驳说自营模式能够保证商品质量和送达速度。

京东明显惹恼了马云。2015年年初，马云曾将“挑衅”转向了刘强东，他曾向一位朋友吐露了自己对京东的一番批评性言论，尽管他认为这位朋友很靠得住，但这些话却还是迅速被转发到社交媒体上：“京东将来会成为悲剧，这个悲剧是我第一天就提醒大家的……所以我在公司一再告诉大家，千万不要去碰京东。”事情发生后不久，马云就公开道歉了，并开玩笑说：“下次聊天上澡堂。”

从BAT到AT

马云之所以炮轰京东，还在于京东得到了腾讯的支持[注]，而腾讯正是阿里巴巴在互联网领域内的主要对手。随着阿里巴巴将业务范围扩张到电子商务之外的领域，它与腾讯的交锋也变得越来越多。2015年，腾讯的市值有时会超过阿里巴巴。虽然在线游戏是腾讯的主要收入来源，而真正威胁到了阿里巴巴的是腾讯旗下取得巨大成功的微信。微信是一款移动应用，发布于2011年，其固定用户数业已超过了6.5亿。微信是中国境内首要的移动通信平台之一，它的发展受益于（也可以说甚至驱动了）中国智能手机的井喷式发展。微信也常被人称为“至尊应用”[注]。在中国，几乎没有人手机里不装微信。微信的流行迅速让手机通讯录变得多余。多数用户每天至少查看微信10次。微信的用途远不只是聊天。跟西方类似的通信软件相比（如苹果的iMessage、Facebook的Messenger，或WhatsApp），微信提供的服务显然要多得多。[注]在2014年中国春节期间，微信发起的“红包”攻势使腾讯的创新能力淋漓尽致地得到展现。仅在两天时间内，微信用户送出的红包（内藏现金的虚拟信封[注]）总数就超过了2 000万个。马云甚至把微信红包攻势对阿里巴巴造成的心理影响比喻成“轰炸珍珠港”。尽管阿里巴巴在2015年采取现金与代金券的促销形式，投入1亿美元进行反击，但通过支付宝钱包发送的红包数仅超过了通过微信发送红包数的1/4。

阿里巴巴试图用自家的移动社交应用——“来往”弥合两家的差距。阿里巴巴不遗余力地推广来往，甚至要求每位员工都必须拉来100位用户，否则没有资格领年终奖。但来往迟了微信两年才推出，其实已经输掉了这场仗。现今，就连阿里巴巴的高管都在使用微信，只有跟同事在进行公事沟通时才用来往。

阿里巴巴陆续用数十亿美元投资、收购，来支持他们的移动战略，主要的动作包括：投资自家的云OS[注]，投资新浪微博[注]和智能手机厂商魅族，收购中国领先的移动浏览器公司UCWeb，收购领先的数字地图服务提供商高德地图，从而大幅增强阿里巴巴基于位置的服务。总之，阿里巴巴现在已将很多核心业务都转移到了移动端。在阿里巴巴各网站上发生的所有购买行为中，半数都是通过移动设备完成的。但在控制手机钱包这一新领域内与腾讯展开的激烈竞争中，阿里巴巴最倚重的资产是支付宝这家中国领先的在线支付服务提供商。

手机钱包有很大的想象空间，控制了它，也就使业务不止于电子商务，能在更广阔的空间内占据优势地位，因为金融服务正成为最赚钱的业务。阿里巴巴推出的余额宝共同基金大获全胜就是一个典型例子。但网上银行则是另一领域。阿里巴巴在积极地推广浙江网商银行，腾讯则有微众银行。现在，通过手机，个人用户可在15分钟之内从微众银行申请并获得消费贷款[注]，贷款额度介于2万~30万人民币。

阿里巴巴与腾讯在另外一些领域内仍冲突频繁，包括在两家企业资助的公司间展开的激烈的代理战争。2014年，各种类似优步（Uber）的打车软件之间的竞争被一位分析师称为“互联网世界大战的第一场仗”。阿里巴巴投资的快的打车[注]与腾讯投资的滴滴打车[注]展开对抗，随着两家公司在小费和营销推广补贴上投入了三亿美元，白热化的竞争一发不可收拾，快的甚至还推出了介绍司机加盟就送一箱啤酒的招数。最终，随着双方资金流后继乏力，两家运输公司最终在2015年年初停战并合并为估值达60亿美元的“滴滴快的”公司，后

更名为“滴滴出行”，但两家依然保持独立运营。这家新公司估值达280亿美元，并且新近融资70亿美元，包括苹果投资的10亿美元，以此来对抗与百度深度合作的优步。“出租车大战”甚至还打到了国际上，阿里巴巴、腾讯与滴滴出行都投资了优步在美国的主要竞争对手Lyft。就在苹果投资滴滴出行后三个月，滴滴在2016年8月宣布收购优步中国全部资产。优步中国估值70亿美元，并获得合并后公司20%的股份。这也意味着滴滴成为中国互联网三巨头阿里巴巴、腾讯、百度共同投资、控股的企业。

2015年，阿里巴巴和腾讯还决定合并旗下的两家团购公司：美团和大众点评。双方成立的合资公司市值达150亿美元，这一合并被一些分析人士认为是直接针对百度及其旗下同类网站糯米。百度在第三方支付领域内的作为乏善可陈，地位根本不及支付宝和财付通。

如今，阿里巴巴和腾讯的实力远超百度，以前人们常说的“中国互联网三大巨头”（BAT中包括百度）逐渐变成“两大巨头”（AT）。不过，如果阿里巴巴和腾讯合力创造垄断代理的趋势仍继续的话，打车或订餐等大众服务的手续费会不会增加，补贴会不会消失？这些都会让消费者担忧，因此政府出面干预限制市场权势势在必行。

自从与国家工商管理总局的矛盾化解后，出于安全性的考虑，阿里巴巴开始积极顺应政府的政策风向。2015年9月，阿里巴巴将北京办公室提升为杭州外的“第二总部”。作为一家根植于中国南方的大型企业，宣布在北京成立新的“联合总部”的象征含义是很明显的，这座城市不仅仅是一座政治中心，它其实也是一个重要的商业枢纽。之所以实施这一举措，背后也存在一定的现实因素。据估计，截至2015年年末，京东业绩已超过了天猫，成为北京地区的电商魁首。面对竞争逐渐加剧的不利局面，阿里巴巴有必要采取北京与杭州“双中心”并举战略来增强在北方省份的市场竞争力。

将北京办公室升格处理也有助于招揽人才。虽然北京办公室已经拥有9 000多名员工，但是北京的人才储备是很充裕的：很多中国名牌大学坐落于此，大学生总数大概为100万。在引进高端人才方面，北京也比杭州有优势，因为有些人不喜欢去杭州工作——相比北京[注]，杭州只不过是一个小型省会城市。

2015年“双11”期间，一些迹象表明阿里巴巴正在努力培养与政府的良好关系。就在开幕前几小时，李克强总理办公室致电马云：“对‘双11’的创举和取得的成绩表示祝贺和鼓励。”在当天水立方活动现场，记录天猫交易数据的实时大屏幕的右上方还新增了一个版块，用图表和数据源的形式记录“一带一路”[注]沿线的64个国家和地区（比如白俄罗斯和哈萨克斯坦）的交易数据。众所周知，“一带一路”倡议是习近平主席外交与经济政策的核心。

不管前方路多艰难，马云依然公开表示他看好阿里巴巴未来的发展。尽管政府在刺激出口和经济投资中起着关键的作用，但他还是在一次会谈中表示：“消费不是由政府完成的，而是由企业和市场经济来实现。所以我认为，有一个很好的机会摆在我们这些人眼前。现在轮到我们了，不应该再由政府主导。”

阿里巴巴正努力把握私有经济现在所拥有的机会。近几年，阿里巴巴交易活动非常频繁，有位北京的记者朋友向我抱怨说，现在他抽不出时间来写其他公司的内容了，整天（甚至周末）都是在报道阿里巴巴的最新战况。对阿里巴巴的交易活动进行清晰的报道显得非常困难，因为这经常涉及复杂的关系，一些关系还涉及马云自己的私募股权基金：云峰基金。

云峰：亿万富豪俱乐部

云峰基金属于私募股权公司，马云作为合伙人[注]在云峰[注]中占40%左右的股份，它是由马云、虞峰[注]以及其他众多知名人物[注]在2010年共同发起设立的。云峰有点像是“亿万富豪俱乐部”，这也是该基金所珍视的核心优势，该机构对外自称是“（中国）唯一由成功创业者、企业家及行业领袖共同发起创立的私募基金”。每当有人责难阿里巴巴与云峰基金之间的交易时，基金方面都会费力向他们解释其实马云没有插手云峰旗下各个基金的投资决策。阿里巴巴方面也强调，马云将放弃他在云峰基金投资所得的收益。

耐人寻味的是，参与投资云峰基金的亿万富豪多半来自浙江省或上海市。就像阿里巴巴自家地盘上的那些“集群城市”一样，因为地域的原因，这些企业家自然也倾向于相互协作。“投资集群”现今也涌现在中国的新经济中，以阿里巴巴最为突出。购买云峰投资的企业[注]，相当于说阿里巴巴其实在向马云已经了解的企业投资。这种状况让这家基金有了一种提前尽职调研的味道。

然而，每当阿里巴巴与云峰相关企业达成新的交易协议时，外界的顾虑也在增加[注]，这极有可能让阿里巴巴与外部商业世界的关系变得晦涩难懂。2016年5月，美国证券交易委员会宣布了一项针对阿里巴巴多个业务进行的调查，调查内容包括阿里巴巴对关联公司菜鸟网络的会计流程，对“双11”促销活动的数据通报，以及对关联方交易的处理。软银随后宣布出售其所持的阿里股份，这是自2000年该集团持股以来首次出售。虽然这一举动更多地被认为并不是针对阿里的前景，而是软银需要筹集资本来支撑处境艰难的美国电信企业Sprint，但这对投资者的紧张情绪无异于雪上加霜。在此交易后，软银在阿里巴巴所占的份额为28%。

阿里巴巴打算借此方式试图继续保持它的竞争优势及创新能力吗？如果阿里巴巴与云峰投资的公司之间的交易细节不明朗，那么虽然这些公司的估值是合理的，但中小投资人不可能十分清楚其中隐藏

的风险。考虑到这一层因素，以及云峰和阿里巴巴内部并购团队之间出现一些关系紧张的迹象，马云被迫放弃了他在云峰中的管理者身份注，只保留作为投资者注在该基金内的消极利益。

在IPO路演过程中，阿里巴巴重点展示了未来的三个核心增长驱动力：云计算和大数据、拓展农村市场、全球化和跨境贸易。

三大核心驱动力

阿里巴巴肯定要走云计算这条路。亚马逊投资者十分看好亚马逊网络服务（AWS）业务这个“虚拟”营业收入来源。尽管阿里巴巴云服务的营业收入现在只占集团营业收入的3%，集团却为此投入了10多亿美元来发展壮大该业务。阿里巴巴经常强调要从IT（信息技术）时代转换到DT(数据技术）时代。阿里巴巴希望借助“DT”来实现另一种流行模式：C2B（消费者到企业）。DT（包括大数据技术）可以帮助中国制造商改善从供应链到需求预测过程中的沟通障碍，从而有可能消除不必要的库存压力。通过挖掘并利用阿里巴巴在电子商务、物流及金融各业务内产生的海量信息（比如预测消费趋势和投资机会），阿里巴巴希望将“铁三角”的效用发挥到极致。阿里巴巴的云计算业务阿里云在北京、杭州、青岛、深圳、香港以及硅谷都建有数据中心，在新加坡也新建了一个数据中心，作为覆盖亚太地区的国际枢纽。据阿里云总裁胡晓明表示，该公司计划“用4年的时间在客户数、技术以及全球规模上超过亚马逊”。

在农村市场，阿里巴巴计划开拓新的消费者与商家。中国有7亿多农民，但只有1/4的人经常上网。随着互联网和手机的快速扩张与渗透，阿里巴巴开始在农村地区积极部署自助站式的服务中心，并为此投入了超过16亿美元的资金。

阿里巴巴“农村淘宝”倡议的第一个试点县就是桐庐，该县是马云美国征途的起点，也是中国主要几家私人快递企业的发源地。据阿里巴巴下属的研究机构阿里研究院预计，截至2016年年末，农村网购规模将达到4 600亿人民币（约720亿美元）。

然而，开拓这一市场却并不容易，主要原因是农村物流体系的贫弱乏力以及居民较低的文化水平。

Alibaba.com前CEO卫哲认为，对于阿里巴巴集团来说，“下乡”要比“全球化”更为重要。“不去印度，阿里巴巴依然是阿里巴巴。但如果错失了中国的农村市场，错失了六、七亿人的商机，那么另一个阿里巴巴就会出现。”阿里巴巴的老对头京东已经启动了他们的农村开拓计划：“千县燎原计划”。京东的一些优势商品（比如洗衣机，电冰箱）都是农村居民所迫切需求的东西。

总之，阿里巴巴无论如何都要推进“下乡”进程。国务院办公厅发布了一份关于促进农村电子商务加快发展的指导意见，这一倡议正好与李克强总理的“互联网+”愿景相呼应。在经过与国家工商管理总局的交锋后，阿里巴巴必须扭转缺乏政府支持的外界形象。2015年7月，马云率领一个阿里巴巴高管代表团奔赴陕西省延安市。延安是中国的革命圣地，它靠近长征的终点[注]，1936~1948年间一直是中国革命的重要根据地。代表团由30多位阿里巴巴高管组成，其中还包括曾任刑事侦查大队队长的邵晓峰。他现在担任阿里巴巴资深副总裁以及董事局办公室总监两项职位，据信他也是阿里巴巴集团的党委书记。

在与当地的党委书记和政府官员进行多番探讨后，代表团就阿里巴巴帮扶该地区经济发展给出了一些方案：建立数据中心，为当地企业家提供贷款，促进当地农产品苹果的销售。另外，马云此行还参加了一堂由当地党委举办的党史教育课，课后马云表示“就是想来看

看，延安当时条件那么艰苦”，他非常想了解“共产党是怎么在这样的条件下坚守革命的浪漫主义和革命英雄主义的”。

当然，这样的演讲对于阿里巴巴发展它的第三个核心驱动力没有直接帮助：扩展海外市场。不过阿里巴巴的行动也在积极响应中国共产党提出的“走出去”的全球化战略——鼓励中国企业摆脱简单出口，将业务和影响力扩展到海外。这项战略对于阿里巴巴并不陌生，毕竟从1999年成立伊始它就具有国际视角。但是随着淘宝10年前的成功，集团开始将重心转向国内市场了。在2012年，随着连接中国买家与海外消费者的全球速卖通（AliExpress）的推出，国际市场状况开始好转。刚开始，阿里巴巴想把美国作为全球速卖通的主要市场，但经过一段时间后才发现，美国市场比较复杂，无论在线下还是在线上，都有很多精明、富有经验的对手。早期的探索失败后，时任Alibaba.com的CEO卫哲将业务拓展重心放在那些零售业效率最低的国家。

在巴西和俄罗斯未设立办公室的情况下，仅仅是在阿里速卖通的网站上增加了葡萄牙语和俄语，这两个地区的业绩就成了早期的传奇。在巴西经济衰退前，当地消费者的网购热情很高，曾经一天共有超过30万件包裹的记录。俄罗斯人网购需求也很旺盛，当地人的采购重点在服装和消费性电子商品上。据说，阿里速卖通所带来的超高业务量甚至把俄罗斯邮政系统都搞瘫了，直接导致邮政部部长下台。如今俄罗斯位列阿里速卖通地区销售排行榜的第五位。阿里巴巴在2016年4月投资10亿美元取得了德国火箭网（Rocket Internet）孵化的来赞达（Lazada）的控股权，这家在线购物网站覆盖了印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国以及越南。马云正在积极宣扬阿里集团在增进中小型企业开展全球贸易上所做的贡献。为此，他倡导建立一种提携中小型企业的“世界电子贸易平台”（e-WTP）。他认为，与世界贸易组织内政府间行为相比，“世界电子贸易平台”将会更有效

率："在互联网时代，我们需要更开放、更公平以及更自由的贸易平台。"

2015年，阿里巴巴任命前高盛高管J·迈克尔·伊文斯（J. Michael Evans）为新总裁，他主要负责阿里巴巴的国际发展业务，例如在西欧的业务发展。阿里巴巴旨在吸引西欧品牌通过它的网站来接触与影响中国消费者，目前它在西欧的影响力与日俱增。注 2015年10月，时任英国首相戴维·卡梅伦在伦敦唐宁街10号首相官邸举办的一次活动中，将马云任命为他的一名商业顾问。

随即阿里巴巴就宣布升级伦敦办公室为它在欧洲的"战略中心"，并任命前沃尔玛高管艾梅·珊塔为总经理。集团还在法国、德国及意大利等地开设了一系列的"商业使领馆"。前亚马逊和谷歌高管塞巴斯蒂安·巴多被任命为巴黎办公室总经理。米兰办公室总经理则由罗德里戈·奇普里亚尼·佛雷西奥担任，他之前曾是意大利食品集团Buon Italia的总裁。慕尼黑总部负责人是特里·冯·比布拉，德国连锁百货卡尔施泰特的一位前高管。阿里巴巴在欧洲的快速布局拉近了他们与很多欧洲品牌总部的距离，而这些品牌的商品则是很多中国消费者梦寐以求的东西。随着陆续成功地将许多欧洲品牌引入快速发展的中国消费市场，阿里巴巴无疑也给自己增加了一些筹码，有能力去平息一些喧嚣的批评，比如古驰和伊夫·圣罗兰两品牌的母公司开云集团曾对阿里巴巴的控诉。

如何开拓美国市场也是阿里巴巴海外发展的关键所在，也是多数国际投资者所关注的焦点。集团已经向一些著名企业倾注了数亿美元，这些公司有Lyft、Snapchat、Zulily，以及其他一些小公司。注 这些投资的目的并非想要合力以打入美国市场，而更多是想吸收新技术和专业知识并将其部署在中国。阿里巴巴曾有一个明显瞄准美国市场而设立的网站11Main.com，注 却彻底失败了。有些分析师猜测阿里巴巴将会在美国有大动作，比如收购eBay或雅虎等公司，但事实证明

这些都是无稽之谈。在专门针对美国消费者而设的电商平台失败后，阿里巴巴将重点放在了跨境贸易上。

这从阿里巴巴积极在美国西海岸一连建立了4个办公室可见一斑：旧金山办公室位于市场街附近，驻扎着由维萨（Visa）前高管詹尼弗·库珀曼（Jennifer Kuperman）领导的阿里巴巴国际企业传播与公关事务团队。新成立的加利福尼亚州的圣马特奥办公室由迈克尔·伊文斯亲自坐镇。加州的另一个办公室位于帕萨迪纳市，是阿里巴巴影业的美国总部。西雅图市区还有一个阿里巴巴的小办公室，距离美国合众银行大楼只有一个街区，1995年马云就是在那儿第一次上网的。2016年，马云还将在纽约开设新的办公室，使阿里巴巴更靠近美国的各家品牌商、零售商及广告商。此外，华盛顿特区办公室也在紧密筹划之中，从而有助于加强阿里巴巴在美国的游说和沟通能力，该办公室负责人拟定由前GE高管与前白宫工作人员裘恩瑞[注]担任。

尽管阿里巴巴在美国不断增加实体办事处，但在2015年夏天访问纽约和芝加哥时，马云还是否认了阿里巴巴“入侵美国”的言论。他说自己常被人问起：“你们什么时候打算入侵美国？什么时候来和亚马逊竞争？什么时候来和eBay竞争？其实，我对eBay和亚马逊抱有敬仰之心。而我来这里的目的，也就是阿里巴巴的下一步战略，是帮助美国的小企业走进中国，帮助他们将产品卖到中国。”

就在这次美国之行中，马云也谈到管理一家上市公司给他带来的压力。他抱怨说在IPO之后，他过得比以前更难了，还说“如果我有下辈子，我会让我的公司保持私有化”。纽约的一些现场观众对此表示惊讶，因为人们还未能从前不久阿里巴巴IPO盛宴的狂喜中平静下来。但是这种逆向思维正是典型的“马云式”观点。

马云：从哲学家到慈善家

马云曾经被称为中国CEO中的哲学家，如今他也越来越被人看成是一位慈善家与环保主义者。2014年，距离阿里巴巴IPO还有6个月时，马云和蔡崇信从各自的私人资本中出资（总规模达阿里巴巴集团总股本的2%）创立了一个阿里巴巴公益信托基金。[注]这次捐资是以股票期权的形式来完成的，行权价格为每股25美元，比IPO时价格低了约43美元。一夜之间，这家基金成了中国最大的慈善组织之一。马云还承诺，他会将更多的个人财富用于投资该信托基金。[注]

该基金将主要致力于中国的环境保护和医疗健康事业，这也是马云近年来越发关注的两大问题。快速的工业化及城镇化建设对中国环境及国民健康造成了严重的危害。在2013年举行的一次企业家论坛年会上[注]，马云为此大声疾呼。《哈佛商业评论》刊登的一篇文章中援引了他的讲话：“30年以前，有多少人知道我们边上谁谁谁有癌症，那个时候癌症是一个稀有的名词，今天癌症变成了一种常态。”马云经常谈起他的员工、朋友甚至家人罹患癌症的情况[注]，甚至在他与美国总统奥巴马对话时也曾提及。“因此如果我们失去了一个美好的环境，无论你赚多少钱，不管你多成功，都将面临环境变坏的灾难。”

通过他积极行动的态度，以及杭州总部园区内那片湿地人工湖所表现出的象征意义，马云在展示这样一种理念：“必须有人去做点什么……我们的责任在于唤醒民众。”

传统产业模式也成为马云毫不避讳抨击的一个要点：“以前我们为世界工厂而骄傲。今天大家都意识到成为这种工厂带来的代价。我们的水不能喝了，我们的食品不能吃了，我们的牛奶有毒，更糟糕的是，我们城市的空气污染如此严重，经常连太阳都看不到了。”在他的演讲稿中，马云还谈到了政府对于环境危机的不作为：“以前我们呼吁水，呼吁空气，呼吁这一切食品安全的时候，并没有人多少相信，因为特权阶层他们有自己特供的水、特供的食物。但是每个人都呼吸的是同样的空气。不管你赚多少钱，你享受不到阳光沐浴的时

候，其实是很大的悲哀。” 2016年，马云买下了法国葡萄酒波尔多产区的几座酒庄——萨尔斯酒庄、格瑞酒庄、佩雷酒庄。2016年4月，他与意大利总理伦齐在意大利维罗纳市一道宣布，自此以后9月9日将是“天猫全球酒水节”，选择这一日子是因为“九”与“酒”谐音。2015年，在大自然保护协会（由一位前高盛银行家创办的环境基金会）的协助下，马云出资2 300万美元购买了位于纽约州阿迪朗达克山脉的布兰登公园，这片地产一度是洛克菲勒家族的产业。同年11月，在马尼拉举办的亚太经合组织会议上，奥巴马总统在与马云的对话中对他关心环保表示钦佩：“我知道你除了和非营利性组织进行一些项目合作之外，还曾同比尔·盖茨讨论如何有效刺激并推动有关清洁能源研发上的投资。”不久之后，在巴黎召开的联合国气候峰会上，马云宣布加入由比尔·盖茨倡导成立的“突破能源联盟”。与马云同时加入的还有他的投资人孙正义以及老对手梅格·惠特曼，另外还有马克·扎克伯格和杰夫·贝佐斯。该联盟的28位投资者承诺将大力资助相关研究以减少碳排放。

涉水更多领域

阿里巴巴在环境保护和人类健康上的关注除了企业社会责任这一共识，其实在这两个业务领域也在跃跃欲试。2014年，集团投资了香港上市公司中信21世纪有限公司，这是一家掌握着药品数据的公司。随后该公司更名为阿里健康，试图通过规避国有医药供应方的低效率而谋求利润，使病患预约变得更容易，同时也方便了医生、诊所及消费者这三方对药品的信息了解及购买环节。健康（Health）与快乐（Happiness）[注]是马云打算长期投资的两大产业，为此他提出了“2H”战略。

除了想让民众更健康之外，马云还希望让“年轻人能够享受生活，对未来保持乐观。在中国的电影里，所有英雄都死了，而在美国

电影里，英雄最终都活了下来，我想问问大家，‘如果英雄都死了，谁还想成为英雄呢？’”为何一家电商企业会如此钟情于娱乐产业呢？

马云经常谈起要关心年轻人的需求，他忘不了自己曾是一名人民教师。在跟查利·罗斯的一次会谈中，他表达了自己的忧虑，在中国“许多年轻人失去了希望，失去了梦想，开始怨天尤人”。为此，阿里巴巴正积极布局马云所希望的解救途径：体育和娱乐产业。

2015年11月，阿里巴巴首次赞助了在上海举行的美国大学帕克十二联盟篮球常规赛，对阵双方分别是华盛顿大学哈士奇队和得克萨斯大学长角牛队。阿里方面还宣布将在下一年主办斯坦福大学和哈佛大学两所著名高校之间的比赛。阿里也开始收购球队。2014年6月，马云投资两亿美元入股广州恒大足球俱乐部，俱乐部的老板[注]后来向媒体透露整个交易是在马云喝醉之后敲定的。马云对这笔投资做出这样的解释：“我认为不懂足球也没有关系……我过去也不懂零售、电商，甚至互联网，但这并不妨碍我去做。”他还说自己并不是在投资足球，而是在“投资娱乐”。

阿里巴巴还在中国大力投资电影、电视和在线视频。公司迄今为止最大的一笔在传统媒体上的投资当属其斥资8亿美元入股一家香港的电影电视制作公司[注]，后将其改名为阿里巴巴影业集团有限公司。2014年，阿里从实力雄厚的国有电影发行商——中国电影集团公司挖来了时任该公司副总裁的张强，领导集团在中国娱乐事业的发展。阿里还与腾讯共同投资[注]了华谊兄弟，这是一家北京的电影电视制作公司。另外，还收购了电影票务公司淘宝电影（2016年5月更名为淘票票）。但阿里在互联网媒体上的投资显得更为重磅，其中典型的一例就是先投资继而收购了优酷土豆[注]，这是前搜狐高管古永锵[注]创立的公司。在中国，共有超过4.3亿人经常在线观看视频，多数是通过移动设备完成的，有些节目的收视率甚至比国有电视台的节目都要高。过

去在线媒体市场经常充斥着盗版内容，但如今主要的在线视频平台（如优酷）都在努力成为Netflix（网飞）的本地替代者，他们不仅提供流行韩剧，而且还提供美国的热门剧集，比如《破产姐妹》。鉴于昂贵的内容授权费，40亿美元规模（主要由广告收入组成，订阅费占少数）的在线视频市场依然会是一片红海。迄今为止，优酷土豆还未赢利。针对有些投资者质疑此次收购对阿里成本结构影响的问题，阿里认为这是为了与腾讯、百度及其他竞争平台相抗衡的必要举措。阿里还宣布，将与马云私人投资的有线电视公司华数传媒合作，推出自有的流媒体服务：天猫票房（或简称TBO）。成立TBO的目的就是为了重塑中国的电视节目制作产业，成为中国的Netflix。目前，已有差不多5亿人[注]在阿里巴巴、百度、腾讯及其他商家控制的网站上观看在线视频。然而政府并不会坐视这种对国有广电产业的侵蚀，一项新的限制政策摆在从业者面前。2015年11月，有关部门对网站上能够提供的引进影视内容的数量实行了严格限制，此前上限规定为30%。为了努力促进国产影视业的发展，阿里巴巴积极寻求多种方式投资影视，例如通过娱乐宝来进行影视剧众筹。

阿里巴巴影业在加州帕萨迪纳市设立美国总部彰显出集团的远大抱负。马云曾说他只是想让阿里巴巴成为“全球最大的娱乐公司”。2015年，此前负责集团海外娱乐投资项目的负责人张蔚被任命为阿里影业总裁。从哈佛商学院毕业后，张蔚曾在中央电视台主持过一档访谈节目，接着先后在CNBC和星空传媒担任媒体执行，2008年她加入阿里巴巴。虽然阿里影业还未推出过自己制作的电影，但是它已经投资了一些电影，比如《碟中谍5：神秘国度》。在一次《好莱坞报道》对张蔚的采访中，她坦承了许多工作室与阿里巴巴洽谈合作时，最初所表现出的抵触情绪：“每家都想知道的第一件事就是一家电商企业能为他们做什么。最让电影公司头疼的是他们没有办法全面详尽地了解到，什么样的观众才是他们电影的受众。甚至连电影制作人通常都不知道这一点。观众的年龄？所在地区？有孩子吗？他们还喜欢什么？他们的居住状况如何？他们属于什么样的人？这就是需求驱动型娱乐

产业，最好的解决方案就是将互联网与娱乐产业进行深度结合。”张蔚还谈到阿里巴巴可以利用支付宝——目前很多人都用它在线购买影票——来更好地了解常看电影的人的各种消费数据：“从年龄段上来看，中国的电影观众更为年轻，看电影是一种生活方式的转变。上一代人喜欢唱卡拉OK，现在的年轻人则更喜欢把看电影当作主要的娱乐方式。”

电影衍生商品的销售能将电商与娱乐业连接起来。张蔚解释道：“在美国，票房占了总营业收入的30%~40%，而在中国，票房是大部分收入。在衍生商品销售领域还有很多价值仍未被发掘出来。”张蔚以《碟中谍5》的衍生商品举例，他们会选择最能胜任的商家来制造授权商品：“我们会与派拉蒙的销售规划团队密切合作，设计出大约30种产品，在整个过程中向他们提供设计和样品。有很多产品会直接拿给汤姆·克鲁斯，以确保这些产品能代表《碟中谍》的品牌。这就是我们的价值所在：将各方连在一起。而在过去，浙江省的某个背包制造商怎么能跟派拉蒙公司以及汤姆·克鲁斯搭上关系呢？而且是以这样高效可靠的方式。那简直就是不可能的任务。”阿里影业通过给予派拉蒙影业部分资助加快进军好莱坞的步伐。《忍者神龟：破影而出》《星际迷航3：超越星辰》都是2016年下半年将要在中国发行的电影。

鉴于马云在娱乐业上的宏伟规划，他免不了会被问起是否有意购买好莱坞的某家电影公司。传言的收购目标是维亚康姆公司旗下的派拉蒙影业。对于马云的好莱坞念想，这家制作了《阿甘正传》的电影公司也许能助他一飞冲天，或是仅仅占有一席之地。不过迄今为止，阿里巴巴总是矢口否认他们会急着采取收购行动：“我不觉得他们会卖。合作起来比较好，你不能把世上的东西都买了，对吧？”

几乎每一天都有阿里巴巴或者马云本人可能会去收购世界上某个公司的新闻。2015年12月，阿里巴巴证实将收购《南华早报》（下文简称《南早》）。由于这是一份香港主要的英文日报，而且有着112年

的悠久历史，所以有人认为这是马云作为亿万富豪的一种炫耀方式。毕竟，就在两年前，亚马逊创始人杰夫·贝佐斯以个人身份买下了《华盛顿邮报》。马云只是在跟风吗？有些人演绎得更为深入：马云这样做是为了取悦政府。

马云对这种阴谋论不屑一顾："我经常被别人质疑。如果我要担心这些事的话，那还做不做事了？"他表示肯定会尊重编辑的独立性："他们有独立的平台，可以有自己的信念。"

而对于《南早》来说，这一选择有着明显的有利条件，毕竟阿里巴巴是一家资金雄厚、具有极大影响力的内地商业集团。跟许多印刷出版物处境相同，《南早》的订阅费商业模式虽然还能保证赢利，却受到免费在线内容的不断侵蚀。为了与集团长期奉行的免费策略保持一致，阿里巴巴将去除报纸的订阅费专区，从而增大发行量，继而创造新的商业机会。蔡崇信在接受该报的一次专访时表示："我们希望《南早》能面向全球读者……尽管有些人说报纸产业是夕阳产业，我们却不这样看。我们认为这是发挥技术优势、利用数字资产、以全新方式传播新闻的好机会。"从商业层面来看，收购的负面影响相对有限，而一旦《南早》业绩好转则会为马云赢得满堂彩。

阿里巴巴完成这项交易并没有花很多钱，他们只为此付了两亿多美元。然而鉴于可能引入的严格审查，这宗交易所面临的风险也在所难免。蔡崇信在采访中解释，如果《南早》能够帮助世界更好地了解中国，那么对阿里巴巴也是有利的——众所周知，这家中国公司是在美国上市的。他对《南早》的记者这样说道："中国很重要，中国是一个上升的经济体，它是世界第二大经济体，人们应该更了解中国。"另外，他还接着说了这样一番话："关于中国的报道应该公平公正。放在今天，许多西方主流新闻组织也报道中国，但它们戴着有色眼镜看中国。他们认为中国是社会主义国家，所有的一切都从这个角度出发。与西方媒体组织合作的新闻工作者或许不赞同中国的管理

系统，这导致他们的观点出现了歪曲。我们的看法不同，我们认为应该实事求是。展示事实、告知真相，这是我们运营时所遵循的原则。”从这番言论中，我们可以觉察出一种挫折感，以及一种对于该交易引起的批评观点的包容。

姑且不去深究马云这次收购的动机，拥有一家香港报纸这个事实本身就会让他涉水更深。然而他从未在挑战面前却步。一家中国企业神奇地战胜了硅谷巨头，这样一种东方战胜西方的故事曾让马云声名鹊起，也绝对能与金庸的小说相媲美。然而，这样一种成功能否延续到阿里巴巴所要面对的南北分歧呢？一家扎根于中国南方创业文化核心地区的企业会如何面对政策要求呢？

作为中国消费者和创业革命的领袖式人物，马云如今正不断涉足各种受国企长期垄断的领域，如金融、媒体等行业。

深受浙江创业文化与环境的熏陶与磨砺，加之笃信互联网所具有的革命性力量，终极实用主义者马云正在借助科技来协助政府，从而使后者能够更好地解决不断涌现的国内民生问题：环境、教育、医疗，以及如何获得新的经济机会等。总之，通过自发地拓展更大的空间，他正在实现自身更大的抱负。

一位知名的中国互联网企业家直截了当地对我这样说道：“多数人都认为阿里巴巴是个传奇。它不仅是一个传奇，它更是一种战略。”

---

1. 来到纽约的美国总统一般都下榻于该酒店，正因为被中企收购，导致该酒店没能延续这个长期以来形成的传统安排。

2. 一年前，马云成为阿里巴巴的执行主席，蔡崇信担任执行副主席一职。陆兆禧只在CEO这个位子上做了两年，他和他的继任者张勇都要面对着如何接替马云这个艰难的任务。

3. 包含了对“生态系统可信度状态”以及阿里巴巴的“企业文化、使命和价值观”的损害。

4. 阿里巴巴合伙人编制每年都会通过接纳新人进行自我更新。被任命的合伙人一般在阿里巴巴的任期或其关联公司任职超过5年，且需要获得75%合伙人的批准。一个由5位合伙人组成（包括马云和蔡崇信）的合伙人委员会负责管理该机制。

5. 他们是从阿里巴巴的金融及物流关联企业选拔上来的。

6. 马云、彭蕾、戴珊、蒋芳、金建杭和吴泳铭。

7. 这些新成员包括：阿里移动事业群总裁以及广告营销平台阿里妈妈总裁俞永福、阿里巴巴集团副CFO郑俊芳、蚂蚁金融服务集团副总裁赵颖，以及阿里巴巴集团农村淘宝总经理孙利军。这是阿里巴巴自从2014年9月上市以来第一次增添新合伙人。在招股说明书中，阿里巴巴规定候选人的选拔标准为“在大多数情况下，在阿里巴巴集团和/或我们的相关公司或关联企业的工作年限不得低于5年”。俞永福是一个例外。俞永福曾任移动互联网技术及服务提供商UCWeb的总裁和CEO，2014年UCWeb被阿里巴巴收购。

8. 香港证券及期货事务监察委员会（SFC）。

9. 2007年Alibaba.com在香港上市时，1/4的股票都是散户买走的。

10. 自第一站纽约后，阿里巴巴全球路演接着在波士顿、旧金山、香港、新加坡及伦敦等城市开展。另外，管理层分两队，分别由马云和蔡崇信带领。

11. 在阿里巴巴集团IPO一周年庆典到来之际，关键投资者不允许第一年售出所持股票的“锁定期”也即将到期。事关25亿股中的16亿股，人们的担心与日俱增。

12. 2013年11月，浙江阿里巴巴电子商务有限公司重组为阿里巴巴小微金融服务集团。马云在这个新公司的持股比例从80%下降到约8%，或不高于他在阿里巴巴集团中的持股比例。

13. 有些媒体把这份报告解读为官方的“白皮书”，有些则认为只是一份简单的会谈纪要。

14. 新浪微博。

15. 国家工商总局网监司司长。

16. 一天后，雅虎宣布将建立新的结构来剥离其在阿里巴巴所占的15%股份，从而减少公司税负。

17. 汤森路透集团的数据显示，营业收入上涨40%至42.2亿美元，但低于平均预期的44.5亿美元。

18. 2015年10月在伦敦的一次晚宴上。

19. 由于不尊重知识产权，市场上的盗版行为肆虐，导致中国被称为“狂野西部”。但这不是因为法规不健全所致。因为自从2001年加入世界贸易组织后，中国已经建立起了完备的商标、专利以及著作权法规。2015年，美国商会在中国发起的一项调查显示，85%的调查对象认为中国的知识产权保护工作在过去5年内改善了很多，但同时也有80%的人认为执法不力。

20. 或卖各种假货达到4次的。

21. 如果商家被怀疑触犯刑法，阿里巴巴就会将该事件升级，反映给当地的工商行政管理局，或直接移交警方处理。警方在阿里巴巴总部还专门派驻一名官员，其职责是追踪违禁物品和非法产品（比如枪支）的销售。

22. 天猫商家还需要额外提供从品牌商那里采购一整个链路中的授权证明。

23. 淘宝和天猫的搜索算法主要受历史交易量的影响。

24. 俗称“四大联盟”，据点在杭州和其他地区。

25. 唯品会、美丽说以及蘑菇街。

26. 聚美优品。

27. 当当网与亚马逊中国。

28. 我买网和一号店（沃尔玛收购）。

29. 占苏宁云商发行总股本的19.9%。同时，苏宁投资140亿人民币（23亿美元）认购阿里巴巴股份，成为占阿里巴巴1.1%股份的股东。

30. 即京东，前身是360Buy。

31. 在京东预备IPO的过程中，阿里巴巴的对手腾讯收购了京东15%的股份，并将自己努力打造的电商业务线都整合进了这家企业。

32. 安德森·霍洛维茨基金方面称。

33. 很大程度上，微信的流行是因为它的个性化，契合中国手机用户的需求和心态。用户可以控制分享给陌生人的信息，并且与类似Twitter的微博不同的是，微信用户的好友总数不得超过5 000。吸取了微博吸纳名人和品牌入驻的成功经验，同时微信平台也提供大量的公众号，目前数量已经超过了850万。

34. 这是中国传统节日期间对亲友的现金馈赠的变相方式。

35. 2012年，其产品合作伙伴——台湾硬件厂商宏碁的突然退出给该产品的推出造成了不利影响。据说，宏碁受到了来自谷歌方面的压力，谷歌指控阿里巴巴部署的是一种安卓的“非兼容性”版本。

36. 阿里巴巴在2014年收购了新浪微博18%的股份，但那时微博的吸引力已经远不如微信了。

37. 微粒贷（意为“一笔很小的贷款”）。

38. 意为“快速打到车”。

39. 意为“滴滴！打到车了”。

40. 优步马上就开展补贴活动了，他们在2015年预拿出10亿美元补贴，以便争取更多的司机与乘客，并在2014年年底成功融资12亿美元。

41. 一些外国观察家错误地认为“上海相当于纽约，而北京相当于华盛顿特区”。这种看法低估了北京作为商业中心的重要性，同时也低估了相对于北京，上海政府对于本地商业的影响力。

42. 甚至连从上海招聘人才去杭州总部工作都比较困难，因为阿里总部离杭州火车站比较远。为了吸引并留住家在上海的员工，阿里提供了每周末往返上海的专车，所以这些人每周只在杭州住4天。

43. 这是一项由“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”两部分组成的双管齐下的战略。“丝绸之路经济带”涉及从中国出发，跨越中亚，抵达中东、非洲和欧洲的一系列陆路通道，而辅助的“21世纪海上丝绸之路”则会加强现有的海上贸易路线。

44. 普通合伙人。

45. 云峰意为“云雾和剑锋”，由马云和虞峰的名字组合而成。

46. 虞峰在2006年将他的显示广告公司聚众目标传媒卖给竞争对手分众传媒，自此声名鹊起。

47. 其他合伙人包括：银泰投资的沈国军、巨人网络的史玉柱、新希望集团的刘永好、新奥集团的王玉锁、分众传媒的江南春、深圳迈瑞医疗的徐航、中国动向集团的陈义红、易居中国的周忻、五星电器的汪建国、七匹狼的周少雄、九阳集团的王旭宁和优孚控股的张幼才。

48. 一个典型的例子就是：2015年9月，阿里巴巴宣布联合云峰基金及新浪（阿里巴巴已经投资了的新浪微博的母公司）建立阿里巴巴体育集团，以期达成“通过互联网来重塑中国的体育产业”的目的。

49. 比如，云峰的共同创始人虞峰也是阿里巴巴投资的华谊兄弟传媒集团的董事。虞峰的母亲王育莲也是云峰的合伙人，同时还是蚂蚁金服的最大股东（继马云和谢世煌之后），持有4.6%的股份。

50. 普通合伙人。

51. 有限合伙人。

52. 1934~1935年红军的一次军事转移。

53. 阿里巴巴将2015年11月11日包装成“天猫双11全球狂欢节”，充分展示了集团对于提升进口商品在中国销售力度的一种承诺。不过，鉴于很多中国消费者已经可以直接从一些海外购物网站进行购物，阿里巴巴还有很长的路要走，需要确保进口货品的多样性才能与这些竞争对手抗衡。

54. 这些公司包括：移动搜索公司快寻（Quixey），亚马逊会员服员（Amazon Prime）的主要竞争对手Shoprunner、游戏开发商Kabam，以及移动通信应用Tango。

55. 基于早先投资的电商相关业务公司Auctiva和Vendio，阿里巴巴推出了它在美国的站点：11Main.com，试图直接接触美国消费者。但后来失败了，于是就出售了该网

站。

56. 小布什总统的分管立法事务的副助理。

57. 阿里巴巴此前将年收入的0.3%捐赠给阿里巴巴的一个公益基金会，但这个新的信托基金规模要大得多。

58. 据推测有可能还包括马云在云峰基金获得的回报。

59. 在东北部城市亚布力举行。

60. 中国的社交媒体对马云家庭的健康状况有着诸多猜疑，但他从未就此公开发表看法。

61. 摘自马云2015年11月与彭博电视台埃米莉·张的谈话。

62. 房地产亿万富豪许家印。

63. 文化中国传播集团。

64. 36亿人民币（5.65亿美元）。

65. 2015年10月宣布的一次交易使优酷市值超过了50亿美元。

66. 辞去搜狐COO一职后，古永锵创建了优酷。优酷后来收购了最大的竞争对手，成为优酷土豆集团（即合一集团）。

67. 据中国互联网络信息中心数据显示，截至2015年年中，总人数达到4.61亿。

致谢

谨以此书献给我的父亲戴维·克拉克和我的伴侣王若佳。

我非常感谢谭恩美和她的丈夫路易·德马泰，以及Tandema团队所给予我的灵感、鼓励与友谊。

我也要感谢梅妍，作为朋友的她为这本书付出了艰辛的努力。感谢斯坦福大学的前合作伙伴江瑞莲鼓励我写作本书， 感谢比尔·米勒教授对推动硅谷发展的因素所给予的洞见。

我要感谢我们的助理研究员——北京大学的常钰，她目前在香港攻读博士学位，为此谨祝她万事如意。

感谢我的BDA同事们。在本书写作过程中，方美琴和张英轩花费了很大的精力给予指导。感谢刘强和石磊。也非常感谢邹泳在BDA发挥的领导作用，方使我得以抽出大量时间致力于本书的写作。感谢我的助理赵佳，无论我在全球何地写作，她总能让我把工作处理得有条不紊。

感谢戴维·莫利，他慷慨地抽出时间向我讲述莫利一家与马云的交往经历并给我看了相关照片。感谢希瑟·基伦，有关雅虎中国早期的那些发展经历全有赖于她的回忆和照片。感谢田毓中对eBay 和PayPal 在中国的经历所给予我的个人观点分享。还要感谢我的朋友罗杰·尼赫斯，同样属猴的他热情地把我引荐给西雅图的各路同人。

感谢所有阿里巴巴事业的先驱和资深员工在本书写作过程中给予的帮助。感谢詹妮弗·库珀曼及其在旧金山的团队的支持。感谢蔡崇

信及阿里巴巴杭州同人拨冗协助。

感谢我的三个姐姐泰里、艾利森和凯蒂的支持。感谢哈珀·柯林斯出版社的编辑加布里埃拉·杜布，以及我的文学代理人桑德拉·迪杰斯特拉和她的团队。中信出版集团前沿经济出版社社长蒋永军，策划编辑曹萌瑶，责任编辑李红梅，营销编辑崔琦、王雨，以及其他中信出版社的团队成员在这本《阿里巴巴》中文版的编辑、出版过程中尽心尽责，并给出很多有价值的建议，我在此也要致以深深的感谢！

谨以此书纪念我的母亲帕梅拉·玛丽·克拉克，以及我的导师——斯坦福大学的亨利·S·罗恩教授，喜欢在校园里骑自行车的他逝世于2015 年11 月，享年90 岁。还要纪念迈尔斯·弗罗斯特这位才华横溢的年轻企业家，在他31 岁短暂生命的最后历程中，我有幸成为他的朋友。